

## الجزء 1

---

### مبادئ إستراتيجية الجودة



# 2

## الحركة

لا تشجّع على مهاجمتك، حدّد حيّز المنافسة،  
وتابع العمل بسرعة

كيف تغلب البريطانيون على الأرمادا (أسطول حربي) الإسباني؟  
لأنه كان لديهم سفن أصغر، أسرع، وأكثر قدرة على المناورة.  
- جيم باركسديل، الرئيس التنفيذي السابق، نيتسكيب للاتصالات

تبدأ إستراتيجية الجودو بالحركة. سيجد معظم إستراتيجيو الجودو أنفسهم في موقف سيئ في منافسة تعتمد على القوة فقط. في أي سوق، تميل كفة ميزان القوى نحو شركات كبيرة، راسخة الجذور كانت قد أمضت أعواماً في جذب عملاء، بناء شراكات مع موردين وموزعين، تطوير مهاراتها، وتجميع المال. لكن منافسي الجودو يمتلكون نقاط قوة محتملة أيضاً. بافتقارهم إلى جذور عميقة في السوق، يتمتعون بحرية تأتي من عدم وجود ارتباطات سابقة تقيدهم. يمكن لإستراتيجي جودو ماهرين الاستفادة من هذه المرونة باستعمال الحركة لتغيير ديناميكية المنافسة لمصلحتهم.

## الحركة في الجودو

الحركة مهارة أساسية في حلبة الجودو. يستفيد منافسون بارزون من سرعتهم ورشاقتهم للوصول إلى موقع يتمتعون فيه بقوة نسبية وفي الوقت نفسه تفادي قبضة الخصم. منذ اللحظة التي يصرخ بها الحكم «هاجيمي!» («ابدأ!»)، يركز بطل الجودو على الوصول إلى موقع يمكنه منه القيام بأقوى حركاته. بالمقابل، يتفادي منافس خبير أي هجوم ضده عندما يكون موقعه ضعيفاً نسبياً. لا يستهل جودوكا حذر نزلاً من موقف غير متوازن فيما يكون توازن خصمه لا يزال سليماً.

لكن الحركة لا تعني تفادي الضرر فقط. يستعمل أبطال الجودو أيضاً الحركة لتحديد نتيجة النزال - أو، كما أوضح أحد حاملي الميداليات الأولمبية، دفع الخصم إلى «خارج لعبته»<sup>(1)</sup>. يستعمل معظم الأبطال بعض التقنيات المفضلة لديهم التي يعتمدون عليها لتحقيق النصر. لكن عندما يجدون أنفسهم مضطرين لممارسة أسلوب لعب غير مألوف فيما يتعلق بهم، ربما يتعرض حتى هؤلاء للهزيمة. يمكن أن يستفيد بطل جودو من نقطة الضعف هذه بتحديد حيز المنافسة بطريقة تدفع منافسه لتعلم حركات جديدة أثناء اللعب. بإرغام خصم يفضل القتال من بعيد على التماسك بالأيدي من مدى قريب، مثلاً، يمكنه الإخلال بتوازن منافسه والتمتع بأفضلية.

حالما يحصل منافس على أفضلية أو فرصة مبدئية، ينبغي أن يبقى مسيطراً على الوضع بمتابعة العمل بسرعة. تقنية واحدة لا تكون كافية عادة للفوز بمباراة. لهذا، يدرّب معلّم الجودو طلابهم على فن متابعة

الهجوم: التحرك بشكل دائم من هجمة إلى أخرى والسعي لإلقاء الخصم على البساط. في الجودو، ينبغي أن تؤدي كل حركة إلى التالية حتى يتم الفوز بالنزال. في رياضة يمكن أن تتغير فيها الأفضلية أثناء ثانية، يصبح التردد في مواصلة الهجوم غلطة قاتلة.

### الحركة في إستراتيجية الجودو

من أجل تطبيق دروس الجودو على المنافسة في عالم الأعمال، كنا قد صنّفنا استعمالات الحركة في ثلاث تقنيات. الأولى، ببساطة، لا تشجع على مهاجمتك. عندما تكون ضعيفاً نسبياً، ينبغي أن تتفادى استفزاز منافسين أقوى حتى لا يقوموا بتوجيه ضربة مؤلمة لك. بدلاً من ذلك، ينبغي أن تركز على التقليل من إمكانية قيام منافسيك بمهاجمتك. ستوفر لك هذه التقنية الوقت والحيّز.

ثانياً، لا ينبغي أن يمثّل الحجم الأصغر عائقاً فيما يخصك إذا كنت تستطيع التحرك بسرعة لتحديد حيّز المنافسة. استفد من حرية المناورة التي تتمتع بها لدفع المنافسة باتجاه يجعل من الصعب على المنافسين القيام بما يجيدون فعله. بهذه الطريقة، يمكنك تجريد خصومك من أقوى أسلحتهم ومنح نفسك ميزة في النزال.

أخيراً، حالما تستعمل التقنيتين السابقتين لتحقيق موقع في السوق، تابع العمل بسرعة. بتحديد -أو إعادة تحديد- حيّز المنافسة، يمكنك التقدم على منافسين محتملين، لكنهم سوف يستطيعون أخيراً اللحاق بك. لهذا ينبغي أن تستميد إلى أقصى حد من أي أفضلية تكسبها لتحقيق موقع

قوي ومستقر. في حالات عديدة، هذا يعني أنه سيكون عليك التخلي عن التقنية الأولى؛ لأنه حالما تبدأ بالتوسع، يصبح تفاعلي التحول إلى هدف أمراً صعباً. في الفصل الآتي، سنناقش مجموعة من التقنيات للرد بفاعلية على هجوم منافس. في مرحلة مبكرة من اللعبة، بأي حال، ينبغي أن يكون التركيز على الاستفادة من الحركة لتحقيق أفضل موقع ممكن يمكن عبه خوض المعارك التي ستنتج عن ذلك.

### لا تشجع على مهاجمتك

في أي نوع من التنافس، داخل أو خارج الحلبة، هدفك الأول البقاء في اللعبة. لهذا عندما يظهر منافسون أكبر أو أقوى، تفاعلي إثارة التنافس حتى تكون قوياً بما فيه الكفاية للقتال. يمكن أن يكون لفت الكثير من الانتباه الخاطئ أثناء وقت قصير غلطة قاتلة. يصح ذلك خاصة في أعمال تجعل التكاليف الثابتة العالية فيها المنافسين حساسين بشكل خاص لتراجع المبيعات وتبقي القدرة على القيام بأعمال تأرية - خفض الأسعار في أسواق منتقاة، مثلاً - التكاليف الهامشية للمنافسين منخفضة. كما يظهر نموذج اقتصاد الجودو، ربما يتردد خصمك في رد الضربة إذا كان ذلك سيضر على الأرجح بعمله كله. لكن إذا كان يستطيع انتقاء واختيار أهدافه، عندها توخ الحذر، أو الأفضل من ذلك، تواري عن الأنظار.

تتعارض هذه النصيحة مع الميل الفطري للعديد من المديرين الطموحين. قيل غالباً إنه في أسواق مزدحمة، ينبغي أن تصرخ ليسمعك الآخرون؛ ولفوز بعملاء وبناء قيمة لمنتجك، ينبغي أن تكون مكافحاً،

وغالباً ما يعني ذلك مهاجمة عمالقة بشكل مباشر. يكمن جوهر الحقيقة في هذا النقاش. من أجل إحداث تأثير في السوق، ينبغي عليك لفت الانتباه وتحقيق مصداقية بين عملاء وشركاء، وأحياناً وسائل إعلام أيضاً. يصح ذلك خاصة في أسواق من شركات-إلى-شركات وفي صناعات يكون فيها تأثير الشبكات قوياً<sup>(2)</sup>. لكن في معظم الحالات، يمكن تحقيق هذا الهدف دون شن أو التعرض لهجوم مباشر.

بدلاً من ذلك، تتصح إستراتيجية الجودو المتنافسين الصغار أن يكونوا مسالمين قدر المستطاع بحيث إما يفشل لاعبون أقوى في ملاحظة وجودهم أو يختارون تركهم وشأنهم. من أجل التشديد على أهمية الظهور بمظهر مسالم، كنا قد اقتبسنا تعبير «خدعة الجرو» من عالمي الاقتصاد درو فندبيرغ وجان تيرو لوصف هذه التقنية<sup>(3)</sup>. على الرغم من أن هذه الصورة ربما تفتقر للجاذبية، إلا أن الظهور بمظهر جرو لطيف قد يمنحك الوقت الذي تحتاجه لتعزيز قوتك، كما تدل الأمثلة الثلاثة الآتية.

### ترانسميeta Transmeta: التواري عن الأنظار

إذا أردت تفادي أن تصبح مركز اهتمام منافسين عدائين، ربما يكون أفضل تكتيك تتبعه هو تقليد ما قامت به ترانسميeta والتواري عن الأنظار. بعد تأسيسها في 1995، لم تقم شركة تصميم الرقاقات الحاسوبية التي تعمل سراً بإضافة رقم هاتفها إلى الدليل وكانت رسالة موجزة -«هذا الموقع الإلكتروني غير موجود بعد»- تحيي زوّار موقعها. في صناعة تشتهر بإثارة ضوضاء عالية للإشارة إلى وافدين جدد، نأت ترانسميeta بنفسها عن ذلك برفضها الإجابة حتى على أبسط الأسئلة المتعلقة بخططها.

المفارقة أن هوس ترانسميتا بالسرية كان قد أثار اهتمام وادي السليكون بالشركة طوال سنوات. كلما كانت ترانسميتا تحافظ على سرية أعمالها، كان الدخلاء يرغبون بمعرفة المزيد عنها - خاصة عندما عرفوا أن لينوس تورفالدس، مبتكر نظام تشغيل لينوكس، قد انضم إلى الفريق. بعدم الإفصاح عن أي شيء، أصبحت ترانسميتا واحدة من أشهر الشركات الناشئة في نطاق عملها، مما جعلها تظهر في تصنيف رد هيرينغ Red Herring لأفضل مئة شركة عام 1988، على الرغم من أن المحررين أقرّوا أنهم «لا يعرفون الكثير» عن عملها.

أخيراً، في كانون الثاني 2000، كشفت ترانسميتا أن الشركة قد طوّرت خطأً لإنتاج المعالجات المجهرية التي تتفوق على تطبيقات كل من ويندوز ولينوكس التي تستعمل جزءاً من القوة المطلوبة من الجيل الحالي لمعالجات إنتل. كان ذلك يعني أن رقاقة ترانسميتا كروزو Crusoe مصممة بشكل مثالي للعمل في الحواسيب المحمولة وأدوات محمولة أخرى - سوق كان متوقفاً أن ينمو بشكل كبير. شرحت ترانسميتا أيضاً الحاجة للصمت الذي كان قد غلّف أعمال الشركة طوال أربعة أعوام ونصف العام. لاحظ فرانك بريسكارو، مدير تطوير العلامة التجارية في ترانسميتا: «نحن نواجه أقوى المنافسين، إنتل»<sup>(4)</sup>. لو أن ترانسميتا كانت قد وضعت خطة محددة سلفاً لانطلاقها، لكانت إنتل استطاعت تدمير طموح الشركة الناشئة بإطلاق منتج منافس أو، على الأقل، حملة علاقات عامة قوية. لهذا حافظت الشركة على إستراتيجيتها سراً حتى اعتقدت إدارتها أنها قوية بما يكفي للقتال.

نجح ذلك التكتيك إلى حدٍ بعيد. على الرغم من أن إنتل كانت تعرف بشأن بعض التقانات التي تعمل عليها ترانسميتا، «إلا أننا لم نكن نعرف ماذا يفعلون»، كما قال بول أوتليني، رئيس وحدة المعالجات المجهرية في إنتل. «كان ذلك بالفعل سراً غامضاً إلى ما قبل قيامهم بالإعلان عنه»<sup>(5)</sup>. لكن عندما اثبتت ترانسميتا فعلاً من العتمة، كان ذلك مثيراً للاهتمام. تمت دعوة محللين وصحفيين من كل أنحاء البلاد إلى فيلا مستأجرة في شمالي كاليفورنية لرؤية عرض عن خط إنتاج معالجات كروزو. وفي الشهور التي تلت ذلك، حظيت ترانسميتا بتغطية إعلامية واسعة مع سلسلة من الصفقات التي تصدّرت الصفحات الأولى. وافقت غيتوي Gateway وأمريكة-أونلاين، اللتان كانتا قد استثمرتا في الشركة، على استعمال معالجات كروزو في منتجات جديدة من أدوات الإنترنت، وأعلنت عدّة شركات رئيسة لتصنيع منتجات الحاسب، بما فيها سوني Sony وآي-ب-إم IBM، خططاً لإطلاق حواسيب محمولة بمعالجات كروزو بحلول نهاية العام.

كان أداء ترانسميتا سيصبح أفضل لو أنها حافظت على السرية مدة أطول قليلاً أو لم تكشف عن ذلك الكم من المعلومات. على الرغم من أن ظهور كروزو الأول قاد إلى توقيع بعض العقود، إلا أنه أرغم أيضاً إنتل على الرد. أثناء شهور، تحرك عملاق صناعة الرقاقات لتقديم منتج منافس، وعلّق عدد من داعمي كروزو الأصليين، بمن فيهم آي-ب-إم، خططهم للتعامل مع ترانسميتا. بالرغم من ذلك، قاد ذلك الزخم الذي تمتعت به ترانسميتا بنجاح عملية عرض أسهمها للاكتتاب العام في تشرين الثاني

2000، مانحاً الشركة رأسمال في السوق يُقدَّر بنحو 6 مليارات دولار بعد وقت قصير من ظهورها الأول.

### كابيتال ون: الطيران تحت مستوى الرادار

خدعة الجرو مهمة بشكل خاص لأي شركة فتية، كما تفيد قصة ترانسميتا. بأي حال، يمكن للاعبين أكبر استعمال هذه التقنية للمحافظة على أسواق ثمينة لأنفسهم. إحدى الشركات التي اعتمدت بنجاح هذه الإستراتيجية هي كابيتال ون، سابع أكبر شركة إصدار بطاقات ائتمان في الولايات المتحدة. بقيادة المستشارين السابقين ريتشارد فيربانك ونايجل موريس، تم تأسيس كابيتال ون في 1989 كقسم لبطاقات الائتمان في ريتشموند، مصرف سيفنيت Signet الذي يتخذ من فيرجينيا مقراً له. بعد خمسة أعوام، فصلت سيفنيت القسم عنها.

بدأ فيربانك وموريس العمل بفكرة بسيطة: استعمال تقانة المعلومات وعصرنة قضيتي التسعير وإصدار البطاقات. جمعت كابيتال ون معلومات تفصيلية عن عملائها ثم اختبرت مئات، وحتى آلاف العروض على عملاء يندرجون تحت أصناف مختلفة. عبر اختبار شامل وتحليل صارم، سعى فيربانك وموريس لتحديد قطاعات جديدة للعملاء وتقديم عروض جديدة بطريقة تقلل من مخاطر عمل كابيتال ون.

كان نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على قدرة الشركة في إبعاد عمالقة الصناعة، مثل سيتيبانك Citibank، عن تقليد حركاتها. حالما يبدأ لاعبون آخرون بمحاكاة منتجاتها والتنافس مباشرة على عملائها، ستراجع

عائدات كاييتال ون بسرعة. لهذا لجأ فيربانك وموريس إلى خدعة الجرو. شرح مدير سابق في الشركة: «كاييتال ون كتومة للغاية وتحافظ على سرية كل شيء تقريباً. عندما نقدم منتجاً جديداً، لا نعلن عنه أبداً، أبداً، إلى العالم أو نقوم بحملة علاقات عامة كبيرة. لا نحتفل حتى بنجاحاتنا علانية؛ وإنما ضمن الشركة. لا نخبر حتى ماستر كارد MasterCard أو فيزا Visa ما نقوم به».

بدلاً من إثارة اهتمام الصناعة بحملات إعلانية تلفت الانتباه، اعتمدت جهود كاييتال ون التسويقية على الهاتف أو البريد المباشر. ربما كان المنافسون يعرفون بأمر رسائلها البريدية، لكنهم «لم يفهموا أبداً الإستراتيجية التي تحكم المنتجات»، كما قال المدير السابق. «لم تكن سييتبانك، مثلاً، تعرف أبداً ما إذا كنا نقوم بإجراء مكاملة اختبار أو نقدّم منتجاً. ولم يعرفوا أبداً العملاء الذين كنا نستهدفهم، إلا إن قلنا لهم ذلك. نتيجة لذلك، استطعنا على نطاق واسع البقاء بعيداً عن شاشة الرادار»، كما بين المدير نفسه.

استمر الأمر على تلك الحال حتى عام 2000 عندما تخلت كاييتال ون أخيراً عن سياسة خدعة الجرو لصالح تسويق تقليدي، يستهدف عملاء بارزين. بالرغم من ذلك، مع أن منتجات الشركة بقيت سرّاً أثناء معظم تاريخ كاييتال ون المبكر، إلا أن ميزتها التنافسية كانت واضحة<sup>(6)</sup>. بالاستفادة من تقانة المعلومات إلى أقصى حد ممكن والرفض في الوقت نفسه التخلي عن لعبتها، أصبحت كاييتال ون إحدى أكبر شركات بطاقات الائتمان وأكثرها ربحية في الولايات المتحدة في أقل من عشرة أعوام.

## فرونثير Frontier للطيران: اتخاذ موقع إلى جانب منافسين

كما يبين المثالان السابقان، سياسة خدعة الجرو سهولة التطبيق في صناعات تلعب فيها أسرار المهنة دوراً مهماً. لكن ماذا إن كنت تنافس في عمل مثل صناعة الطيران، حيث التفاصيل المهمة -مثل إلى أين ومتى تطير، ومدة الطيران- متوافرة للجميع؟ ربما يصبح إبقاء منافسيك في العتمة أمراً مستحيلاً. لكن ذلك لا يعني أنك لا تستطيع استعمال خدعة الجرو. بدلاً من ذلك، تعلّم درساً من سام آدموس، رئيس فرونثير للطيران التنفيذي المعسول الكلام، وتعلّم أن تتخذ موقفاً إلى جانب منافسيك. بإيضاح أنك لا تخطط للتنافس بشكل مباشر، تجعل من السهل على منافسيك تجاهل هجومك<sup>(7)</sup>.

عملت فرونثير للطيران الأصلية أكثر من ثلاثين عاماً قبل أن تستحوذ عليها كونتيننتال Continental إلى جانب بيبيل إكسبريس People Express في 1989. انطلقت فرونثير الجديدة من دنفر في 1994. بعد ستة أعوام، كانت قد أصبحت ثاني أكبر ناقل في مطار دنفر الدولي. مع 7% من السوق، لم تكن فرونثير تشكل تهديداً لشركة يوناتيد United للطيران، التي كانت تنقل مسافرين أكثر بنحو تسع مرات. بالرغم من ذلك، خرجت من المنافسة الشرسة في التسعينيات بوصفها الشركة الناشئة الوحيدة التي تنافست بنجاح مع ناقل رئيس.

كانت إستراتيجية فرونثير العمل بحذر لتفادي إثارة غضب يوناتيد. كانت خيارات شركة الطيران في مجالات حساسة مثل التوقيت والتسعير تجعلها لا تشكل تهديداً كبيراً. كان آدمس يفضل سياسية يدعوها

«استخلاص القشدة»: تشغيل عدد محدود من الرحلات على مسارات يوناتيد الرئيسية<sup>(8)</sup>. خططت فرونتير أيضاً حتى لا يتزامن توقيت رحلاتها مع جدول يوناتيد لتفادي الانطباع بأنها تستهدف حركة الرحلات طويلة المدى<sup>(9)</sup>. وراقبت فرونتير الأسعار بعناية بالغة، سعت لتقديم قيمة أفضل للعملاء دون إشعال حرب أسعار لا يمكنها الفوز فيها. بالمقارنة، استعملت شركة ناشئة أخرى تتخذ من دنفر مقراً لها، ويسترن باسيفيك Western Pacific، السعر كسلاح رئيس ضد يوناتيد في 1997. عندما ردّ الناقل العملاق بهجوم معاكس، تم إرغام ويسترن باسيفيك على إشهار إفلاسها، في حين نجت فرونتير التي وجدت نفسها في خضم الصراع أيضاً.

أشار آدمس إلى عدم وجود شركة تستطيع البقاء بعيدة عن الأنظار بشكل كامل في هذه الصناعة. قال: «ليس هناك» تحت شاشة الرادار». كل ما نفعله وكل ما تقوم به أي شركة طيران مكشوف تماماً لكل منافس وذي أهمية بالغة لكل منافس. إن الإشارة إلى وجود نموذج سلوك معين يجعلك بعيداً عن الأنظار خطأً. إنها خرافة<sup>(10)</sup>. لكن بالرغم من تلك القيود، كان آدمس قد أتقن تماماً جوهر سياسة خدعة الجرو. كما قال: «ينبغي أن تعرف ما الذي يزجج الآخرين»<sup>(11)</sup>. القدرة على تحديد وتفادي تلك الأمور المزعجة هي مفتاح براعة فرونتير بالعمل بنجاح في أجواء يوناتيد غير الودّية.

### حكايتان جديرتان بالاهتمام

كانت العديد من شركات الطيران الناشئة قد خرجت من العمل بعد تفاديها أو تجاهلها لتلك الإشارات التحذيرية. مثال جدير بالملاحظة هي

شركة بيبيل إكسبريس، التي باشرت تقديم خدمة أساسية منخفضة التكلفة في الشمال الشرقي المزدحم في 1981. بعملها من مطار نيويورك الدولي، بدأت بيبيل إكسبريس تسيير رحلات إلى مدن أصغر مثل كولومبوس، بوفالو، ونورفولك، فيرجينيا<sup>(12)</sup>. لكن الشركة الناشئة الطموحة سرعان ما تحدت الكبار بأسعار منخفضة جداً على مساراتهم الرئيسية: 19 دولاراً إلى بوسطن، 59 دولاراً إلى شيكاغو، 99 دولاراً من الساحل إلى الساحل. في الوقت نفسه، شنت بيبيل إكسبريس هجوماً تسويقياً خاطفاً. كما يتذكر دونالد بور، مؤسس شركة الطيران: «تجولنا في الأرجاء نقول للجميع إننا سنكون رائعين، نقوم بعمل رائع، ونهزم العالم»<sup>(13)</sup>.

كانت ردة فعل شركات الطيران الرئيسية متوقعة وسريعة. عندما قدمت بيبيل إكسبريس خدمة السفر إلى شيكاغو في 1984، عرضت يونتايد وأمريكان السعر نفسه (مع بعض القيود) واستمرت في تقديم خدمات الحمولة المجانية، انتقاء المقاعد، الوجبات، والمجلات - كل الأشياء التي تفتقر إليها بيبيل إكسبريس. حتّ تحدي بيبيل إكسبريس أيضاً شركات طيران منافسة على خفض تكاليفها، مما سمح لها بإطالة سلسلة من حروب الأسعار التي استنزفت قوى الشركة الناشئة. بعد سبعة أعوام، وصلت قصة بيبيل إكسبريس إلى نهايتها عندما استحوذت عليها كونتيننتال، وما كان سابقاً أسرع شركة طيران نمواً في التاريخ اختفت دون أن تترك أثراً.

بدلاً من اتباع سياسة خدعة الجرو، اختارت بيبيل إكسبريس «مقارعة العملاق»، وهي عبارة كان أحد مديري نيتسكيب يستعملها لوصف سلوك

شركته نحو منافستها الأكبر مايكروسوفت<sup>(14)</sup>. مثل بيبل إكسبريس، أوضحت نيتسكيب أنها تستهدف القضاء على عملاق منذ اليوم الأول لانطلاقها. بالرغم من موقف الشركة غير الحصين، إلا أن المؤسسين جيم كلارك ومارك أندرسن انتهزا كل فرصة ممكنة لمهاجمة مايكروسوفت بشكل مباشر. في ربيع 1995، صعد كلارك إلى المنصة في مؤتمر للصناعة ووصف مايكروسوفت بأنها «نجم الموت»، وصوّر نيتسكيب بأنها تحالف الثورة الذي سيحرّر المجرة. أثناء ذلك، كان أندرسن، الرجل الصفيق البالغ من العمر آنذاك أربعة وعشرين عاماً، مشغولاً بمقابلات يقول فيها إن ازدياد المواقع الإلكترونية سيجعل ويندوز مايكروسوفت طي النسيان، أو ليس أكثر من «مجموعة عادية من البرامج عتيقة الطراز»<sup>(15)</sup>، بكلماته.

ساعد هذا الموقف العدائي الشركة الناشئة في معركتها لتحقيق دعاية كبيرة لها، وبدا لبعض الوقت أن الحظ قد ابتسم لنيتسكيب. لكن بخروجهما عن الطريق المألوف للسخرية من مايكروسوفت، ساعد كلارك وأندرسن في دفع الإنترنت إلى أعلى قائمة أولويات غيتس وضمن لنيتسكيب موقع العدو رقم واحد.

## لا تشجع على مهاجمتك («خدعة الجرو»)

- توارى عن الأنظار وتفاذى التفريط بموقعك.
- اتخذ موقفاً إلى جانب المنافسين بدلاً من مهاجمتهم بشكل مباشر.
- لا تقارع العملاق - إلا إن أردت أن تخسر.

## حدّد حيز المنافسة

على الرغم من أن خدعة الجرو تختص أساساً بالدفاع، إلا أنه يمكنك مع هذه التقنية الآتية شن هجوم. لم يعد الهدف البقاء في مجال العمل فقط؛ وإنما تحقيق أفضلية أيضاً بتحديد قواعد، ثوابت، وحدود المنافسة. «النجاح يأتي من لعب المباراة الصحيحة»، كما كان آدم براندينورغر وباري نيل-بوف قد لاحظا<sup>(16)</sup>.

لاحظ جيم باركسدل، الرئيس التنفيذي السابق لنيتسكيب للاتصالات المفهوم نفسه. قال: «في القتال بين الدب والتمساح، النتيجة محكومة بالتضاريس»<sup>(17)</sup>. يعد كل حيوان ضارياً مخيفاً في بيئته. لكن الدب سيتعثر في مستنقع، فيما يفقد التمساح الكثير من نقاط قوته عندما يجد نفسه مرغماً على القتال على أرض جافة. من ثمّ، في معركة طرفاها متكافئان، يكون النصر حليف المحارب الذي يقاقل على أرضه.

العبرة فيما يخص المتنافسين واضحة: انقل المعركة بعيداً عن أراضي منافسيك. أرغمهم على التنافس وفقاً لقواعد جديدة. افرض معايير جديدة، استهدف عملاء جُدداً، ورّع عبر قنوات جديدة، وأدخل شركاء جُدداً إلى اللعبة. حدّد حيزاً تنافسياً يمكنك السيطرة عليه، وافعل ذلك قبل أن ينتقل منافسون أقوياء إليه. يصل معظم الأبطال إلى القمة بعد أن يتعلموا القيام ببعض الأشياء بشكل أفضل من أي شخص آخر. تبين أن محاولة التنافس مع لاعبة قوية في شيء تتقنه تماماً معركة خاسرة. لكن كل بطل لديه نقاط ضعف أيضاً، وغالباً ما يكون سبب ذلك هو استثماره بشكل كبير في نقاط قوته. استفد من نقاط الضعف تلك لتحديد لعبة يمكنك الفوز بها.

عند تطبيقها بمهارة، تضرب هذه التقنية عصفورين بحجر واحد. بالانتقال إلى منطقة جديدة، يصبح تحديد حيّز المنافسة جزءاً من جوهر خدعة الجرو. بدلاً من مهاجمة قلب إمبراطورية العدو، تحرّك على طول محيطها الخارجي، اختر طريقة للاقتراب منه بشكل لا يتنبّه فيه أحد لك بادئ الأمر. لكن حالما يتنبه العدو لما تفعل، يصبح الفرق الأساسي بين التقنيتين واضحاً. يمكن لمنافس قوي يتمتع بأفضلية القتال على أرضه الإطاحة بجرو بضربة متقنة واحدة. في منطقة غير مألوقة، بأي حال، ربما يكافح الخصم نفسه للرد<sup>(18)</sup>.

على المدى الطويل، سيتأقلم منافسون بارعون مع الوضع ويتعلمون المنافسة وفقاً لشروط جديدة. على المدى القصير، بأي حال، يمكن لتحدي إتيان تكتيكات جديدة إضعاف قوتهم وإبطاء حركتهم، كما تبين الأمثلة الآتية.

### إنتيوت: تغيير النموذج

وفقاً للخصم والوضع الذي تواجهه، يمكن أن يأخذ تحديد حيّز المنافسة أشكالاً متنوعة. احتلت إنتيوت، مثلاً، مركز الصدارة بإعادة تحديد المعايير لحقل عملها. في الوقت الذي دخلت فيه إنتيوت سوق برامج التمويل الشخصية في الثمانينيات، كان هناك شكل واضح المعالم للمنافسة: القائمة الأطول من الميزات تفوز دائماً. وكان برنامج «إدارة أموالك» من توبياس Tobias يتمتع بميزات أكثر من «دولارات ومنطق»، المنافس الذي أزاحه من طريقه، وكان لـ «دولارات ومنطق» ميزات أكثر من البرنامج الذي كان قد أخرجته من الحلبة.

لم يكن لإنتويت أي فرصة وفقاً لتلك القواعد. كان سكوت كوك، مستشاراً سابقاً في بين Bain، قد أطلق الشركة من أمواله الخاصة ووظف طالباً زميلاً، توم بروكس، لوضع نظام البرنامج. مع سبعة موظفين وتمويل يبلغ 151.000 دولار من العائلة والأصدقاء، لم يكن ممكناً أن تتغلب إنتويت على «إدارة أموالك» أو حتى «دولارات ومنطق». لهذا لم يحاول كوك حتى تقديم منتج «أفضل»؛ وإنما قام بدلاً من ذلك بتقديم المنتج المناسب. اشتكى كوك: «كان كويكن Quicken على النقيض تماماً من نموذج البرامج السائد حينها، والذي كان «ميزات أكثر أفضل دائماً». كانت لدينا قائمة ميزات صغيرة جداً ولم يكن منتجنا يقدم معظم الميزات التي كانت المنتجات الأخرى تقدمه.

لكن ما قدمناه كان الأشياء التي يفعلها الناس طوال الوقت، مثل كتابة شيكات، الاحتفاظ بسجل شيكات، التي كانوا يعهدون بها عادة للمصرف. وقد فعلنا تلك الأشياء بسرعة كبيرة وحدهم مرهف». في رحلته الإعلامية لإطلاق كويكن، حمل كوك حاسبه المحمول من طراز كومباك إلى مكاتب صحفيين في مدينة بعد أخرى وتحذاهم بأن يستطيعوا طباعة شيك. في أربعين محاولة، لم ينجح أي شخص مع برنامج «دولارات ومنطق». مع كويكن، كان الشيك يظهر، كما قال كوك، «عادة أثناء أربع دقائق، وبعضها في دقيقتين».

كان سلاح كوك السري مستمداً من خلفيته. قبل انضمامه إلى بين، كن قد عمل أربعة أعوام مع بروكتر وغامبل بعد أن حصل على ماجستير إدارة الأعمال من هارفرد، ونقل إلى إنتويت ما كان قد تعلمه في بروكتر وغامبل: فهم العملاء عبر البحث، دفع البحث والتطوير لتقديم منتج يريده العملاء

فعلاً، ثم الاستثمار بقوة في اختبار إمكانية استعماله. «لم نكن نستعمل التعبير في ذلك الوقت - لم يكن قد تم استنباطه بعد»، ويبيّن كوك:

لكن كنا أول من اختبر البرنامج حقاً على عملاء حقيقيين حيث استقدمنا أشخاصاً لم يكونوا قد رأوا البرنامج من قبل وطلبنا منهم أن يحاولوا استعماله. وكلما كانوا يجدون شيئاً مربكاً، كنا نقوم بإصلاحه. لم يفعل ذلك أحد من قبل البتّة.

وضعت صناعة البرمجيات أساساً نموذجاً صناعياً يمكنك عبه تقديم منتجات لشركات تدفع للناس لاختبار تلك المنتجات، لهذا لم تكن إمكانية الاستعمال مهمة جداً. قدّمنا نموذجاً للمستهلكين، نموذج بروكتر وغامبل، لهذه الصناعة.

بتغيير القواعد، جعلت إنتويت المنافسة صعبة جداً على خصومها. لم تستوعب أي من الشركات الرائدة سابقاً في السوق الطبيعة الحقيقية لتحدي إنتويت. حاولت توبياس التي تنتج برنامج «إدارة أموالك» المنافسة بتقديم عرض جديد أقل سعراً (كان كويكن قد بدأ بسعر 99 دولاراً مقارنة بـ199 لبرنامج «إدارة أموالك») وفشلت. فيما يخص «دولارات ومنطق»، كانت النتيجة نفسها. يتذكر كوك: «تكلّمت لاحقاً مع الشخص الذي يدير «دولارات ومنطق»، وقال: «كل ما فكرنا به أنكم تنتجون برنامجاً رخيصاً. لم نستوعب أن هناك شيئاً غير ذلك». حتى عندما سيطرنا على 70% من السوق وأصبحت حصص البرامج الأخرى صغيرة، لم يفهموا الأمر. وتلك هي قوة النموذج. إذا كنت منشغلاً بنموذج، من الصعب حقاً أن ترى العالم عبر أي عيون أخرى».

بعد عدّة أعوام، استعملت إنتويت التقنية نفسها للتغلب على مايكروسوفت، وهو ما جعل إنتويت تتفوق في سوق برامج المحاسبة للشركات الصغيرة الذي كانت تسيطر عليه ويندوز فيما بين تسعة شهور إلى عام. لطالما كانت نماذج برامج المحاسبة تؤخذ من الأساليب الورقية التي يستعملها المحاسبون، لكن كوك قرر القيام بشيء مختلف في إبتكار كويك-بوكس QuickBooks. بين كوك: «الغالبية العظمى من الشركات الصغيرة ليس لديها محاسبين ضمن موظفيها، ولا يفهم هؤلاء المحاسبة، ولا يريدون أن يتعلموها. ينبغي عليهم الاحتفاظ بسجلات، لكنهم يكرهون المحاسبة. لهذا بنينا أول برنامج محاسبة دون محاسبة». لم يكن هناك دائن أو مدين، دفتر يومية أو أستاذ في كويك-بوكس. صممت إنتويت البرنامج ليعمل عليه «إنسان وليس محاسب»، كما لاحظ كوك. ولم تستطع مايكروسوفت أو أيّاً من منافسي إنتويت الآخرين في برامج المحاسبة اعتماد منهج كويك-بوكس طوال خمسة أعوام بعد ذلك. قال كوك: «بتغيير النموذج، استطعنا دفع كويك-بوكس إلى موقع الريادة في السوق أثناء شهر تقريباً».

مقارنة بمايكروسوفت، ربما تكون إنتويت صغيرة ودخلت السوق متأخرة، لكن كما قال كوك: «عندما أطلقنا كويك-بوكس للعمل مع ويندوز، تغلبنا عليهم تماماً لدرجة أنهم خرجوا من السوق ولم يعودوا إليه أبداً». بالفعل، ربما يكون بيل غيتس قد وجّه التهنيئة الأخيرة لكوك. بدلاً من الاستمرار بالمنافسة، حاول شراء إنتويت في 1994 - فقط ليرى اعتراض وزارة العدل على الصفقة.

## جونيبير للشبكات: تحديد القطاعات لتحقيق النجاح

ارتقت جونيبير للشبكات أيضاً إلى القمة بتحديد حيز المنافسة. لكن شركة الشبكات الياضة، التي واجهت سوقاً أكبر منها جداً، اعتمدت طريقة مختلفة قليلاً. بدلاً من وضع معايير جديدة للسوق ككل، جرّأت جونيبير قطاعات المستهلكين، وحدّدت القطاع الذي كانت منافستها، سيسكو Cisco لأنظمة الحاسوب، ضعيفة فيه. مثل العديد من الشركات الكبيرة، كانت سيسكو تكافح لتلبية كل الطلبات لكل العملاء في كل الأوقات - مهمة لا يمكن لأحد تقريباً تنفيذها كما ينبغي. جعل التركيز مفتاح النجاح، قدّمت جونيبير منتجاً عالي الأداء لم تستطع سيسكو محاكاته. نتيجة لذلك، أصبحت جونيبير للشبكات أول شركة تأخذ حصة من سيسكو في سوق الموجهات.

الموجهات هي شرطة سير الإنترنت. عند طرف كل شبكة، يصنّف الموجه حزم البيانات الواردة والصادرة ويقرر إلى أين ينبغي أن تذهب كل منها. تعمل الموجهات في كل أنواع الشبكات، التي تتراوح من شبكات المحلية داخل الشركات إلى الإنترنت. عندما ابتكرت سيسكو أول موجهاتها في منتصف التسعينيات، كان هدف الشركة مساعدة العملاء على الاتصال معاً عبر أنواع مختلفة من الحواسيب - آبل، أي-ب-إم، دي-إي-سي- التي تستعمل عادة مجموعات مختلفة من قواعد النقل. بأي حال، لم تصبح الموجهات، وسيسكو معها، ذات أهمية بالغة حتى ازدهار الإنترنت في التسعينيات.

عند طرح أسهم سيسكو للاكتتاب العام في 1990، وصلت مبيعاتها إلى نحو 70 مليون دولار سنوياً. بحلول 1996، كانت عائدات الشركة قد نمت أكثر من خمسين ضعفاً، وارتفع سعر سهمها بنسبة 10.000% (19). بقيادة رئيسها التنفيذي جون تشامبرز، كانت سيسكو قد بدأت التوسع نحو مناطق إنتاج ذات صلة بعملها عبر حملة استحواذ مكثفة. لكن الموجهات بقيت منتج سيسكو الرئيس. حاولت عدة شركات، بينها 3 كوم وويلفليت Wellfleet للاتصالات، مهاجمة سيسكو في سوق الموجهات. لكن لم تنجح أي من تلك المحاولات حتى ظهرت جونيبر على مسرح الأحداث في خريف 1998.

حدّد سكوت كرينز رئيس سيسكو التنفيذي بمهارة أخطاء المنافسين المبكرة. لاحظ: «كانوا يحاولون بيع المنتج نفسه للعملاء أنفسهم - موجهات متعددة القواعد لعملاء من الشركات. وتلك مهمة صعبة بغض النظر عن قدرتك على التنفيذ». كان كرينز، الذي باع شركته السابقة ستراتا-كوم StrataCom لسيسكو، يعرف تماماً أن عليه تفادي شن هجوم على القطاع الذي تعدّه سيسكو حكراً لها. لهذا اختارت جونيبر شكلاً آخر للهجوم، بيّنه كرينز:

كنا نستهدف دخول السوق من قمته. كانت إستراتيجية دخولنا تستند إلى التعامل مع أكبر الشبكات الأساسية في الإنترنت. كنا قد راقبنا عدة شركات حاولت الدخول عند مستوى منخفض ثم التسلق إلى مستوى أعلى بمواجهة قوة متفوقة، وقد كان ذلك أساساً خاطئاً من

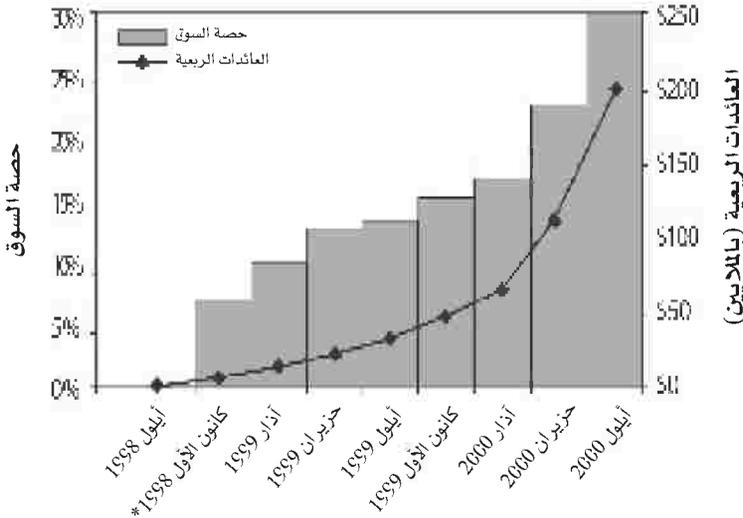
الناحية الإستراتيجية. ولهذا شعرنا بأن لدينا خياراً واحداً فقط، وهو الدخول من القمة دون إرث أو أعباء أو التزامات بدعم مواقع أدنى. وفي حال نجحنا، بناء العمل من الأعلى إلى الأدنى.

لم يكن السوق الرئيس يضم المستهلكين في سوق الشركات، كما قررت الشركة. كان سوقاً فريداً من نوعه. وخططت جونيبر للسيطرة عليه بتقديم موجهات مخصصة لاحتياجات المشغلين الرئيسي - ناقلين عمالقة ومزود خدمة إنترنت مثل يو-يو-نيت UUNET وإي تي أند تي AT&T. شرح كرينز: «مئة بالمئة مما تفعله جونيبر يركز على تطبيقات الإنترنت والشركات الإلكترونية الرئيسة. لا نحاول التنافس مع سيسكو فيما تفعله سيسكو. نحن مهتمون بالمنافسة على العملاء أنفسهم، لكننا نفعل شيئاً مختلفاً تماماً من الناحية الهندسية».

تابع القول: «منتجات سيسكو مصممة لحل مشكلة جعل حواسيب مختلفة تتواصل بين عدّة مئات آلاف الموظفين. لا علاقة لذلك أبداً بتواصل مليار شخص معاً على الإنترنت عن طريق ما يدعى مزود خدمة الإنترنت». إضافة إلى ذلك، من أجل معالجة العبء الضخم الناجم عن اتصال مئات ملايين الأشخاص إلكترونياً، تبنت جونيبر مقاربة مختلفة. بينما اعتمدت سيسكو على البرنامج لجعل موجهاتها تعمل، ركزت جونيبر على إضافة المزيد من المعلومات إلى البرنامج. شرح كرينز، مشيراً إلى الاختلاف الأساسي الذي يصعب من مهمة سيسكو على المنافسة في الحيز الذي كانت جونيبر قد حدّته: «تعارض البرمجيات والسليكون تماماً مع الثقافات».

ردت سيسكو بشن هجوم مضاد، بالطبع. لكن بالرغم من هجوم سيسكو، بقيت جونيبر تركز على سوقها، وبحلول منتصف عام 2000، كانت إستراتيجية الشركة قد آتت أكلها. بعد عامين من إطلاق أول منتجاتها - الموجه م40، الذي يستطيع معالجة 40 مليون حزمة اتصال بالثانية، الأقوى عشر مرات من أفضل برامج سيسكو آنذاك - سيطرت سيسكو على 30% من سوق الموجهات، واعتمدت تسعاً من أصل أكبر عشر شركات إنترنت موجهاتها ( انظر الرسم البياني 1-2)<sup>(20)</sup>. ادعى مؤسس الشركة براديب سيندهو: «تلك هي علامة جونيبر الفارقة»، ورغم أنها كانت لا تزال في بداياتها، إلا أنه كان واضحاً أن جونيبر للشبكات قادمة بقوة<sup>(21)</sup>.

شكل 1-2: قفزة جونيبر!



\* يمثل رقم كانون الأول 1998 عائدات اثني عشر شهراً سابقة.

المصدر: مجموعة ديل-أور (Dell Oro)، تقارير الشركات، وتقديرات المؤلفين...

### إنكتومي: ريادة السوق

كانت كل من جونبير وإنتويت وافداً ثانياً (أو لاحقاً في حالة إنتويت) نجح بإعادة تحديد حيّز المنافسة. قامت إنكتومي، بالمقارنة، أساساً بإنشاء سوق الأرشفة على الإنترنت واستفادت من أفضلية كونها الأولى لتبقى في الصدارة بمواجهة منافسة مخيفة.

أسس عالما الحواسب بيركلي إيريك بروير وبول غوثر إنكتومي في شباط 1996. بعد خمسة شهور، أصبح ديفيد بيترشميدت، ضابطاً متقاعداً من سلاح الجو الذي ساعد في طرح أسهم سيبيس Sybase للاكتتاب العام، الرئيس التنفيذي للشركة. كان بروير وغوثر قد طوّرا منصة حاسوبية موازية تربط محطات متعددة لتقديم قوة حاسوبية كبيرة. كان أول تطبيق طوّراه للعمل بالاستفادة من تلك المنصة محرك بحث، الذي كان أول ظهور له تحت اسم هت-بوت HotBot في أيار 1996. كان محرك البحث عملاً رائعاً (منحت إنكتومي لاحقاً تراخيص منه لشركات مثل مايكروسوفت وياهو!)، لكن بيترشميدت كان يتطلع إلى المزيد. بعد وقت قصير من انضمامه إلى الفريق، نظم اجتماعاً خارج موقع الشركة لمدة ثلاثة أيام لكل العاملين - اثني عشر موظفاً - حيث تم إعادة توصيف عمل إنكتومي لبناء منتجات مفيدة في نطاق الإنترنت.

كانت أول الموضوعات التي ركّزت عليها الشركة أرشفة الإنترنت. يخزّن مخدّم أرشفة صفحات الإنترنت التي يكون المستخدمون قد استعرضوها ويستعمل تلك الملفات لتلبية طلبات لاحقة، مما يخفف من ازدحام الشبكة ومدة الانتظار سيئة الصيت على الشبكة العالمية. على

الرغم من أن مايكروسوفت ونيتسكيب كانتا تبيعان آنذاك مخدّمات أرشفة لشبكات الشركات، إلا أن أرشفة الإنترنت كانت سوقاً ينتظر أن يتم اختراعه في 1996. يتذكر بيترشميدت: «نعرف من تجربة محرك بحثنا أن 60% من حركة محتوى المواقع الرئيسية فائضة عن الحاجة، وفكرنا إنه إذا استطعنا رفع عبء الحركة الزائدة عن الحاجة عن كاهل المواقع الرئيسية، ستمكن من توفير الكثير من تكلفة استعمال الحزمة العريضة». أضاف ريتشارد بيريس، مدير التطوير في إنكتومي: «لا يتطلب الأمر عالم صواريخ ليكتشف إنك إذا قدّمت هذا المنتج ونجحت في نشره كما ينبغي، ستكون الفوائد جمّة».

كانت إنكتومي تعتقد أن البرنامج، وتحديدًا مخدّمها لتوجيه الحركة، يقدم الحل الأمثل لمشكلة الأرشفة على الإنترنت. لكن كانت لدى منافسين أقوى أفكار أخرى. كانت سيسكو، كما عرفت الشركة لاحقاً، تعمل على تطبيق للأرشفة - صندوق أسود يمكن لمزوّدي خدمة الإنترنت إلحاقه بشبكاتهم. يتذكر بيترشميدت: «كنا قد التقينا مع سيسكو في صيف 97، وعندما بدأنا الحديث بشأن ما نقوم به، شعرنا بأن ستاراً من التعقيم يُسدل. كان واضحاً تماماً فيما يخصنا أنهم لم يكونوا مرتاحين أبداً في ذلك النقاش، وكانت الخلاصة الوحيدة التي توصلنا إليها أنهم يرون الطلب نفسه في السوق وربما كانوا يحاولون تقديم نوع معين من منتج منافس».

بطرق معينة، بدا أن مقارنة سيسكو تمثل الحل الطبيعي. يتذكر بيريس: «كان السوق معتاداً على شراء صناديق سوداء. كانوا يحبون الصناديق السوداء». لكن لم تكن لدى إنكتومي فرصة لتحقيق النجاح إذا اختارت أن

تلعب وفقاً لقواعد سيسكو. كانت فرصة الشركة الوحيدة للفوز تتجلى في دخول السوق قبل سيسكو وإعادة تحديد حيز المنافسة.

كان قلة من المراقبين آنذاك سيقولون إن إنكتومي ستفوز. عندما دخلت كل من إنكتومي وسيسكو السوق في خريف 1997، قال بيترشميدت: «أتذكر أن أشخاصاً كانوا يأتون إلي ويقولون: «أنتم يا شباب في عداد الموتى. لقد أعلنت سيسكو للتو أنها ستدخل سوقكم». لكن لدهشة الجميع تقريباً، سرعان ما تولت إنكتومي الصدارة، ووقعت عقوداً مع عملاء بارزين ابتداءً من أمريكا-أونلاين. كان واضحاً أن إنكتومي استفادت من عثرات المنافسين: لم يكن محرك أرشفة سيسكو صالحاً للعمل. لكن إستراتيجية الشركة كنت حاسمة أيضاً في نجاحها.

كانت إنكتومي قد صممت مخدّم حركة إنكتومي كمنصة للتطبيقات. سمح ذلك لشركات أخرى بتقديم خدمات اعتماداً على برنامج إنكتومي، مثل تقانة الغربله، التي تمنع موادّ مثل الصور الخلاعية من الوصول إلى شاشات المستخدمين. بتحديد حيز المنافسة بمعيّار المنصة الحاسوبية وليس التطبيق، تمتع مخدّم الحركة بإمكانية تقديم وظائف أفضل من صندوق سيسكو الأسود.

بيّن بيترشميدت: «هذا فرق شاسع مع المهتمين بالتطبيق». إضافة إلى ذلك، بتمكين أطراف ثالثة من ابتكار منتجات مكملة، استطاعت إنكتومي إضافة قيمة لمنصاتها بالاستفادة من موارد شركات أخرى. كان ذلك مهماً بشكل خاص في موقف «كنا فيه ديفيد وكانت سيسكو جالوت (العملاق الجبار)»، كما قال بيريس.

بعد عامين ونصف العام، بقي سوق أرشفة الشبكات ديناميكياً بشكل كبير، وحاول منافسون جدد مثل أكامي Akamai، التي دخلت الحلبة بعد إنكتومي، إعادة تحديد القواعد مجدداً. لكن ضمن السوق الرئيس الذي تمسك بريادته، بقيت إنكتومي الشركة الفائزة، مع هيمنتها على أكثر من نصف السوق بحلول منتصف عام 2000<sup>(22)</sup>.

### حدّد حيز المنافسة

- غير النموذج بإعادة تحديد المعايير للسوق.
- قسم السوق إلى قطاعات واجعل التركيز مفتاح النجاح.
- استفد من أفضلية الأسبقية لبناء سوق تضع أنت فيه القواعد.

### تابع العمل بسرعة

بدمج أول تقنيتي حركة معاً، تحظى بالوقت والحيز. للاستفادة من نافذة الفرصة هذه إلى أقصى حدٍ ممكن، ينبغي أن تحافظ على الصدارة عبر شن هجمات متواصلة. في يوم ما قريب -وهذه الأيام، يحل عاجلاً غير آجل- سيتنبّه المنافسون إلى الخطر الذي تمثّله. في البداية ربما يتعثرون، لكن البعض سيتأقلم بعد بعض الوقت مع الوضع الراهن. وحالما يجدون موطئ قدم لهم، سيستفيدون من أفضليتي الحجم والقوة المتفوقتين. قبل أن يحدث ذلك، ينبغي أن تحتل أقوى موقع ممكن.

السرعة ضرورية بكل وضوح في هذه العملية، خاصة في صناعات حيث تأثيرات الشبكة قوية، وواسعة النطاق؛ ويؤدي المجال والتعلم دوراً مهماً. في مثل تلك الحالات، التي يقطف بها أول من يتحرك ثماراً يانعة، السؤال الحاسم الذي يتعلق بالسرعة ليس «لماذا؟» وإنما «كيف؟». كيف يمكنك الاستفادة إلى أقصى حد من مواردك؟ وكيف يمكنك العثور على طرق مبتكرة للاستفادة من موارد خارج متناول يدك؟ اعتمدت إنكتمي، مثلاً، إستراتيجية تسمح لأطراف ثالثة بإضافة قيمة إلى برنامجها، زيادة قدراتها لتعزيز ريادتها. وكما ناقش لاحقاً، استعملت أريبا Ariba تكتيكات مشابهة للمساعدة في تضيق الفجوة بين موارد منافسيها ومواردها الخاصة.

لكن ينبغي ألا تصبح السرعة أبداً شغفاً إلى حد يتم فيه إقصاء كل القضايا الرئيسية الأخرى، مثل جودة المنتج، رضا العملاء، والربحية على المدى الطويل. فيما يخص إستراتيجي الجودو، السرعة وسيلة وليست غاية. مواصلة العمل بسرعة تعني التحرك سريعاً دون توسع زائد أو فقدان التوازن. إذا أرهقت مواردك، سيزيد موقعك الضعيف من إمكانية تعرضك لهجوم - كما كانت العديد من شركات الاقتصاد الجديد المتواضعة قد تعلمت.

### أريبا: السرعة والعمل على نطاق واسع

أظهرت أريبا، إحدى الرؤاد الأوائل في سوق برمجيات التجارة الإلكترونية الخاصة بمنتجات من شركة-إلى-شركة، مبكراً عدّة خصائص مألوفة لدى أساتذة السرعة والسيطرة. بعد أقل من أربعة أعوام على تأسيسها في

1996، كانت الشركة قد تقدمت على كل منافسيها مثل شركة بناء قواعد البيانات أوراكل Oracle وكوميرس ون Commerce One التي ظهرت بعدها بالتركيز على أولويتين: التقدم إلى الأمام بسرعة وبناء شركة يمكنها العمل على نطاق واسع.

من أجل التحرك بسرعة، اختارت أريبا التركيز بدايةً على قطاع صغير نسبياً من السوق، بدلاً من التعرض لخطر توزيع مواردها على نطاق واسع. رفضت الشركة ما دعاه بوبي لينت، أحد المؤسسين ونائب الرئيس لشؤون الإستراتيجية حل «غلي المحيط»: تقديم سوق تجارة إلكترونية كامل منذ البداية. بدلاً من ذلك، تبنت أريبا مقاربة منتقاة بعناية: «تجزئة طريقنا لتحقيق رؤيتنا».

كانت أول أهداف أريبا أنظمة جذب المشتريين المهمة إستراتيجياً. بين لينت: «بدأت كل تأثيرات التجارة التاريخية مع الشاري. ندعوها القاعدة الذهبية للتجارة: من يمتلك الذهب، يضع القوانين. يمثل المشترون مراكز جذب للموردين؛ ولا يسع الموردون سوى أن يجذبوا إليهم والقيام بكل ما يتطلبه الأمر للاتصال بهم». حالما تستطيع أريبا الحصول على عدد كبير من المشتريين، كما قال لينت، يمكنها التحرك نحو بناء صلة وصل مع الموردین وأخيراً نحو بناء أسواق وشبكات تجارية. بالعمل عبر هذه السلسلة، استطاعت الشركة بسرعة تحقيق موقع مرموق لها في السوق دون تعريض أدائها ومصداقيتها للخطر.

في الوقت نفسه، ركزت إدارة أريبا العليا على بناء شركة تستطيع مواجهة تحديات نمو سريع. في اجتماع غير رسمي بعد يوم من إنشاء

الشركة، وضع فريق التأسيس نظاماً داخلياً يضم رؤية ومهمة قيماً وقواعد عمل والأهداف بعيدة المدى وإستراتيجية الشركة. أدرك الرئيس التنفيذي كيث كراتش وزملاؤه أن الأعوام الأولى ستكون الأسهل، ويعزى سبب ذلك إلى أنهم يستطيعون مراقبة كل ما يجري طالما بقيت الشركة صغيرة. لكن بعد أن تُقلع أربيا، سيكون من الصعب توجيه الجميع بشكل مباشر.

لمعالجة هذه المشكلة، استعرض كراتش شخصياً طوال العام ونصف العام الأول مع كل موظف جديد النظام الداخلي للشركة. مع نمو الشركة، حلّت اجتماعات كل الموظفين وورش عمل تدريب الإداريين محل مقاربة الاجتماعات الثنائية. بالرغم من نمو الشركة -من 280 إلى 1500 موظف في عام واحد- بقيت إدارة أربيا مصممة على عرض النظام الداخلي على كل الموظفين. قال لينت: «نحن نتكلم إلى كل شخص بعينه في الشركة. حتى عمال مقسم الهاتف».

اعتمدت أربيا مقاربة شاملة مشابهة لمهمة دمج الشركات المستحوذ عليها. بالرغم من نموها، إلا أن الشركة لم تكن تستطيع التنافس مع خصوم مثل أوراكل على أساس الموارد الذاتية وحدها. دون الاستفادة من إستراتيجية ومهارات مكتملة مهمة، كانت أربيا ستجد نفسها خلف منافسيها. وبالرغم من ذلك، كانت عمليات الاستحواذ قد أعاققت العديد من الشركات سريعة النمو. يمكن لمهمة دمج ثقافات، عمليات، وقوى عاملة مختلفة الإبطاء من سرعة المستحوذ.

بالاستفادة من تجارب مستحوذين ناجحين مثل سيسكو وجي-إي GE، حاولت أربيا التقليل من هذه المخاطر بتطبيق عملية من ثلاث مراحل بشكل منهجي. كانت المهمة الأولى تحديد الأهداف الصحيحة

التي ينبغي الاستحواذ عليها. إضافة إلى التوافق مع خطط إنتاج وتقانة أربيا، كان ينبغي أن تحقق تلك الشركات معيارين. قال لينت: «شعرنا أنه من الناحية الثقافية، ينبغي أن يكون هناك توافق مباشر. وتطلعنا أيضاً إلى قدرتها على رفدنا بموظفين بارعين. كان ينبغي أن تزيد كل عملية استحواذ من المهارات في شركتنا».

حالما يتم تحديد هدف محتمل، تكلف أربيا أحد مديريها بتولي مسؤولية الاستحواذ. قال لينت: «لن نعرض عملية استحواذ على مجلس الإدارة ونحصل على موافقته عليه -بالجوهري الحصول على موافقة القتل- حتى نتأكد أن أحد الشركاء إلى جانبنا داخل الشركة ومستعد لتولي مهمة الدمج». وأخيراً، حالما يتم تجاوز تلك العقبة، تتحول أربيا إلى النظام الداخلي لضمان «احتضان دافئ» لكل موظفي الشركة المستحوذ عليها. شرح لينت: «عندما نجلس أول مرة مع شركة كنا قد استحوذنا عليها، نعرض عليهم تاريخ أربيا. نشرح لهم أننا عندما قمنا بتأسيس الشركة قررنا أن كل موظف فيها سيكون مثل مؤسس. نشدد على أنهم يتمتعون بالمكانة نفسها مثل المؤسسين وأي شخص آخر في هذه الشركة».

كانت عمليات استحواذ «الاحتضان الدافئ» تسهل على أربيا توسيع قدراتها الداخلية بسرعة كبيرة. بالرغم من ذلك، لم تستطع الشركة القيام بكل شيء داخلياً. قال لينت: «نتيجة لذلك، بدأنا تعزيز قدرتنا على بناء شراكات تخدم كل ما نقوم به منذ مرحلة مبكرة جداً». كان «تعزيز قدرة بناء شراكات» يعني ابتكار أدوات، أساليب، وأنظمة تدريب تسمح لشركات أخرى بتطبيق أنظمة أربيا دون الحاجة إلى وجود جيش من مبرمجي أربيا لديها. بحلول منتصف 2000، كانت أربيا تدرّب نحو

1500 موظف شهرياً من شركات مثل أي-ب-إم، التي كانت قد التزمت بإرسال 5000 شخص لتدريبهم في أربيا بحلول نهاية العام. كانت تلك المقاربة شائعة في سوق برامج الشركات، حيث يعتمد معظم المبرمجين على تجار تجزئة للمساعدة في بيع وتطبيق الأنظمة التي يبتكرونها. شرحت لينت: «نتيجة لذلك، في عمل معتاد لتنصيب برنامجنا اليوم، يكون لدينا موظف، وربما اثنان، من أربيا وسبعة إلى نحو خمسة عشر شخصاً من أحد شركائنا. بالمقارنة، يعتمد منافسونا عادة على خمسين شخصاً من شركاتهم، ونحو 200 شخص من شركائهم». انعكس هذا الفرق في قدرة أربيا على الفوز بعملاء. في الشهور التسعة الأولى من عام 2000، أعلنت أربيا عن عقدها أكثر من 160 صفقة عمل إلكتروني مقارنة بثلاثين لأوراكل وأربعين لكوميرس ون.

في أواخر 2000، كانت أربيا تواجه منافسين وتحديات جديدة بعد أن تراجع الطلب في قطاع التجارة الإلكترونية الخاص بمنتجات من شركة-إلى-شركة ككل. وحده الوقت سيُظهر ما إذا كانت الأسس التي وضعها مؤسسو الشركة ستلبي احتياجات أربيا المستقبلية. بالرغم من ذلك، يستطيع لينت وزملاؤه التباهي بإنجاز واحد واضح: عبر التركيز، تجزئة العمل، والاستثمار في الثقافة والشراكة، كانوا قد نجحوا في بناء واحدة من أسرع شركات البرمجيات نمواً في كل الأوقات.

### نيتسكيب للاتصالات: مصيدة السرعة

مثل أربيا، انطلقت نيتسكيب للاتصالات بسرعة. ظهرت الشركة الناشئة قبل مايكروسوفت في سوق متصفحات الإنترنت بثمانية شهور،

وأطلقت نافيجيتر في كانون الأول 1994. كان الرئيس التنفيذي جيم باركسدیل، الذي كان قد عمل سابقاً مديراً للتطوير في فيدرال إكسبريس Federal Express. يعتقد بقوة أن السرعة والمرونة ضرورتان للتنافس بفاعلية مع لاعبين كبار مثل مايكروسوفت ويو-بي-إس UPS. كان يجب أن يسأل: «كيف تنافست فيدرال إكسبريس مع إيربورنز Airbornes ويو-بي-إس عندما بدأت العمل؟ كيف تغلب البريطانيون على الأرمادا الإسبانية؟ لأنه كانت لديهم سفن أصغر، أسرع، وأكثر قدرة على المناورة»<sup>(23)</sup>. بقيادة باركسدیل، طبقت نيتسكيب عدداً من السياسات المبتكرة التي عززت ريادتها. لكن قصة نيتسكيب توضح أيضاً درساً مهماً آخر: إذا تحركت بسرعة كبيرة، سيكون من الصعب عليك أن تسيطر على نفسك.

لعبت ثلاث حركات دوراً مهماً في دفع نمو نيتسكيب. كانت الأولى قراراً أثار الجدل داخل الشركة لجعل نافيجيتر «مجانياً لكن ليس مجانياً». بكلمات أخرى، كان متوقعاً أن يدفع العملاء غير الأكاديميين مبلغاً قدره 39 دولاراً بعد تجربة مجانية لتسعين يوماً، لكن لم يكن لدى نيتسكيب آليات لإرغام العملاء الأفراد على الدفع. كان المتصفح مجانياً، في الواقع، ونتيجة لذلك ارتفعت نسبة استعماله. كان أكثر من 10 ملايين شخص يستعملون نافيجيتر بحلول صيف 1995، بعد ستة شهور من إنطلاقه بشكل رسمي<sup>(24)</sup>. بعد عام من ذلك، وصلت قاعدة تنصيب نافيجيتر إلى 38 مليون مستخدم، مما جعله أشهر تطبيق حاسوبي شخصي في العالم، متقدماً على أوفيس مايكروسوفت ولوتس 1-2-3.

لكن من أجل الوصول إلى ذلك الموقع المميز، كان على نيتسكيب القيام بما هو أكثر من جعل نافيجيتر في متناول يد الجميع. كان على الشركة أيضاً جعل الحصول على التطبيق ممكناً. بدلاً من التركيز على تجزئة ناجحة وتوزيع منتجات أصلية، تحولت نيتسكيب إلى الإنترنت<sup>(25)</sup>. بالسماح للجميع بتنصيب نافيجيتر، وضعت نيتسكيب برنامجها في متناول ملايين العملاء بين ليلة وضحاها. إضافة إلى ذلك، كان لتلك الإستراتيجية فائدتان أخريان متعلقتان بالعمل بسرعة. كان التوزيع عبر الإنترنت يدعم سياسة «مجاني لكن ليس مجاناً» بالتخفيف من تكلفة إنتاج، تغليف، وتوزيع أقراص مدمجة. سمح ذلك أيضاً لنيتسكيب بتسريع عملية أخرى: اختبار البرنامج قبل إطلاقه.

كان الاختبار تقليدياً عملية تتطلب جهداً كبيراً وأفواجاً من مهندسي ضمان الجودة المحترفين وعشرات، إن لم يكن مئات، آلاف المختصين باختبار برامج الحاسب في شركات منتقاة بعناية. كانت مايكروسوفت، مثلاً، قد جندت 40.000 شخص لاختبار ويندوز 95. لم يكن لدى نيتسكيب الوقت والموارد لتنظيم عملية مشابهة من العدم. لكن مرة أخرى، وجدت الشركة العون في الإنترنت. في تشرين الأول 1994، وضعت نيتسكيب نسخة تجريبية من نافيجيتر على موقعها الإلكتروني. كان مهندسو الشركة قد أنهوا معظم عمليات تصميم المنتج، لكن كان لا يزال هناك الكثير من الأمور التي ينبغي التأكد منها. بتنصيب النسخة التجريبية، تجربتها، وتقديم ملاحظاتهم، عمل العملاء، أحياناً دون قصد منهم، بوصفهم فريق ضمان جودة مفترض لمنتج نافيجيتر. بعد شهر، كان 1.5 مليون مستخدم قد جربوا نافيجيتر. قال لو مونتولي، أحد أول مصممي

نافيغيتر: «يمكننا إطلاق نسخة تجريبية للحصول على تغذية راجعة فورية. تستغرق تجربة تلك النسخ عدّة أسابيع. هذا أمر غير مسبوق. حصلنا على مقادير مذهلة من التغذية الراجعة من ملايين الأشخاص وغربلنا كل تلك المعلومات بسرعة كبيرة وأمعنا النظر فيها»<sup>(26)</sup>.

ساعدت تلك التقنيات نيتسكيب بشكل ملحوظ على تقصير دورة إنتاجها إلى نحو تسعة شهور، مقارنة بعامين وثلاثة كانت شركات مثل لوتس قد قضتھا سابقاً في تطوير إصدار واحد. لكن كانت هناك نقطة سلبية في تركيز نيتسكيب على السرعة. أدى التطوير السريع إلى ظهور برنامج غير مكتمل أو «شيفرة السباغيتي»، كما كان يدعى غالباً داخل الشركة. عبّر أحد مطوّري نافيفيغيتر عن الإحباط الذي أصاب العديد منهم عندما قال في 1997: «كتبنا هذه الشيفرة قبل ثلاثة أعوام، وكان هدفها الرئيس في الحياة إدخالنا إلى مجال العمل بأسرع ما يمكن. كان ينبغي أن نوقف العمل بهذه الشيفرة قبل عام مضى. إنها ميتة. كان ينبغي استعادة تلك الشيفرة والتوقف عن استعمالها»<sup>(27)</sup>.

إضافة إلى ذلك، فيما كانت نيتسكيب تحلق عالياً في الجو، غالباً ما كانت موارد إدارتها تعاني الأمرين. قرار رئيسها التنفيذي جيمس باركسدیل لدخول مجموعة كبيرة من الأسواق، التضحية بالتركيز لمصلحة النمو عبر التوسع، زاد من العبء المفروض على فريق الإدارة. في الوقت نفسه، فشلت الشركة في التخطيط بشكل ملائم لنموها. كان هذا الفشل ظاهراً بشكل خاص في علاقات نيتسكيب مع شركاء محتملين أو فعليين. مثل إنكتومي، اعتمدت نيتسكيب كثيراً على مبرمجين مستقلين لإضافة قيمة لبرنامجها

وتعزيز انطلاقتها. لكن سمعة الشركة ساءت بسرعة لفطرتها وافتقارها للدعم -خطيئتان يمكن ربطهما، إلى حدٍ كبير، بنمو نيتسكيب السريع الجدير بالملاحظة.

---

## تابع العمل بسرعة

- ركّز على عملك دائماً وليكن نموك على مراحل لتفادي الإصابة بالإرهاق.
- اجعل الحفاظ على تماسك داخلي أولوية مبكرة - قبل ظهور تحديات النمو.
- استفد من الشراكات للحصول على موارد خارج متناول يدك مباشرة.



# 3

## التوازن

### أمسك خصمك بإحكام، تفادى ضربة-بضربة، وادفع عندما يتم سحبك

اقتلعت عاصفة من الرياح العاتية سنديانة من جذورها وألقت بها في جدول. في حين كانت تطفو على الماء، لاحظت بعض نباتات القصب تنمو على الضفة، وصرخت عليها: «لماذا، كيف استطاعت أشياء ضعيفة، هشة مثلك النجاة بأمان من عاصفة اقتلعتني من جذوري؟» أجابت نباتات القصب: «كان ذلك سهلاً تماماً. بدلاً من الوقوف بغباء وصلابة كما فعلت أنت، استسلمنا وانحنينا أمام كل ريح هبت علينا، ولهذا مرّت علينا وتركنا بسلام». مغزى القصة: «الانحناء أفضل من الانكسار».

- حكايات إيسوب (كاتب يوناني عاش بين 620-560 ق.م.)

يمكن أن تساعدك الحركة في تفادي الدخول في معارك مباشرة مع خصوم أكبر وأقوى، كما وصفنا في الفصل 2. أخيراً، بأي حال، ينبغي أن تستجيب للمنافسة. في إستراتيجية الجودو، كما في الجودو تماماً، ينبغي أن تتعلم الإمساك بخصومك بإحكام إذا أردت الفوز.

في وضع مثالي، ستقع المواجهة الأولى وفقاً لتوقيتك والمعايير التي تضعها. في الواقع، بأي حال، ينبغي أن تكون مستعداً دائماً لصد هجوم. بالاستفادة من خدعة الجرو، تحديد حيز المنافسة، ومتابعة العمل بسرعة، توفر وقتاً لبناء موطن قدم والبدء بالنمو. لكن كلما نموت أسرع وأصبحت أكبر، أصبح تواريك عن أنظار المنافسين أصعب - وزادت على الأرجح إمكانية تعرضك لهجوم قوي.

التوازن هي المهارة التي ينبغي أن تتقنها من أجل الاشتباك مع خصم والنجاة من ذلك. كما هو واضح من حكاية السنديانة ونباتات القصب، التوازن والمرونة هما حليفك بمواجهة قوة متفوقة. عندما تكون أضعف من خصمك، غالباً ما يكون التراجع للحفاظ على التوازن الرد الأكثر حكمة على قوة ساحقة. لكن لا ينبغي الخلط بين التراجع والتخلي عن المبادرة أو الاستسلام. إذا تراجعت، ينبغي أن يكون ذلك لسبب وجيه: للرد بفاعلية أكبر عند العودة إلى الحلبة.

### التوازن في الجودو

إحدى أول الأشياء التي يتعلمها الطلاب في الجودو هي شيزنتاي، وضعية الوقوف بثبات بشكل طبيعي. في شيزنتاي، يكون الجسد مسترخياً لكن مستعداً للمواجهة. شرح أحد معلّمي الجودو: «يحافظ اللاعب على ثبات جسده ولا يسقط، ومع إبقاء الأطراف مرنة يمكنها الرد على أي حركة في أي لحظة»<sup>(1)</sup>.

بالحفاظ على توازنه، يبقى جودوكا في وضع مثالي لاستهلال وصد أي هجوم. لكن اتخاذ وضعية مثالية ليس كافياً للفوز بنزال. من أجل تحقيق

النصر، ينبغي أن تعمل على الإخلال بتوازن خصمك أيضاً. يصبح القيام بعمل ما مستحيلاً تقريباً على منافس اختل توازنه. عندما تُخل بتوازن خصمك، يمكنك تقييد قوته واتخاذ زمام المبادرة ودفعه للسقوط.

الإمساك بخصمك بإحكام هي أول خطوة نحو إضعاف موقفه. إضافة إلى تقييد قدرة خصمك على المناورة، يمنحك إمساكه بإحكام شعوراً عما ينوي القيام به. من ثم، في بداية النزال، يكافح كل لاعب للإمساك بياقة أو رذن الآخر. حالما يحكم أحد اللاعبين قبضته على الآخر، يحاول دفعه أو سحبه إلى موقف يكون فيه ضعيفاً أو غير متوازن.

ينبغي أن يتبع متلقي تلك الحركات قاعدة بسيطة لكن بديهية. بدلاً من المقاومة، ينبغي أن يفسح المجال لزخم خصمه، يدفع عندما يتم سحبه ويسحب عندما يتم دفعه. يرفض معلّمو الجودو تكتيك مقارعة القوة بالقوة، التي نصفها لاحقاً بأنها مقاربة ضربة-بضربة. مواجهة القوة بالقوة تُرهق طاقة أي منافس دون أن يحقق تقدماً في النزال. إضافة إلى ذلك، عندما يدفع إلى الخلف رداً على دفع الخصم له، يفسح جودوكا المجال أمام هزيمته. بتوجيه كل قوته باتجاه واحد، يفقد مرونته ويضع نفسه تحت رحمة خصم يبقى قادراً على الحركة بحرية وفقاً لما يتطلبه الوضع.

يتم تعليم طلاب الجودو بدلاً من ذلك ادّخار قوتهم والمحافظة على توازنهم بالتراجع عندما يكون ذلك ضرورياً. لكن «التراجع» أبعد ما يكون عن الفعل السلبي. لا يقف جودوكا ببساطة دون مقاومة، ويسمح للخصم بدفعه كيفما شاء. يبقى متنبهاً ونشيطاً، يواجه ويتصدى لهجوم خصمه.

بالسيطرة على زخم خصمه، يمكن لمنافس ماهر الإخلال بتوازن لاعب قوي والتقدم خطوة نحو إتقان اللعبة.

### التوازن في إستراتيجية الجودو

يقودنا استعمال استعارة التوازن في الإستراتيجية إلى ثلاث تقنيات عامة. الأولى هي إمساك الخصم بإحكام. في سياق معظم النزالات، يحين وقت تفقد فيه الحركة قوتها لتفادي هجوم مباشر. النجاح يلفت الانتباه، وفي نهاية المطاف حتى أبطأ المنافسين سيلاحظ أنك تشكل تهديداً. ذلك هو الوقت الذي تحتاج فيه لاتخاذ زمام المبادرة وتقرر كيف ستشتبك مع المنافس. بالعمل مع خصوم (ومع منافسين محتملين)، يمكنك تقوية موقعك وتحديد هامش مناورتهم بتأجيل، تحويل، وحتى إعاقة الجهود الرامية إلى مهاجمتك بشكل مباشر. لكن عندما تقترب كثيراً من الخصم، تأكد أنك تحتفظ بخياراتك وتضع قواعدك الخاصة. الهدف الأساسي، بالمحصلة، هو الإمساك بخصمك بقوة، لا أن تدعه يُحكّم قبضته عليك.

حتى إذا نجحت في الإمساك بخصم بقوة، في مرحلة ما ربما تجد نفسك لا تزال عرضة للهجوم. في ذلك الموقف، ينبغي أن تكون أولويتك القصوى تفادي ضربة-بضربة. عند التنافس مع لاعبين أقوى، مواجهة القوة بالقوة طريق سريع للهزيمة. مقاومة كل حركة ستصيبك بالضعف، تضعك في موقع دفاعي، وتعيد صياغة المنافسة لتكون اختبار قوة - النزال الذي لن تفوز به على الأرجح. لهذا بدلاً من الانجرار إلى حرب إنهاك، تقبل الهجوم ورد على المهاجمين بحركاتك الخاصة.

أخيراً، وربما الأكثر أهمية، تعلّم الدفع عندما يتم سحبك. عندما تواجه هجوماً مباشراً قوياً، تذكر مصير السنديانة في حكايات إيسوب وقاوم إغراء الوقوف «بعناد وصلابة ضد الريح». إذا كنت تواجه قوة لا يمكن مقاومتها، أولاً تراجع - ثم استفد من تلك القوة لما فيه مصلحتك. ابحث عن طرق للسيطرة على زخم منافسك ووجهه إلى حيث تريد. استفد من منتجات، خدمات، وتقانة منافسك، إذا سنحت لك الفرصة، وقلّد ما يقومون به. هذا يعني أكثر من مجرد تبادي ضربة-بضربة. مع الدفع عندما يتم سحبك، تقترب من تحقيق فاعلية أكبر (موضوع الفصل الآتي) باستعمال قوة خصمك لتحسين موقعك.

عند تطبيقها مجتمعة، يمكن أن تساعدك تقنيات التوازن تلك على الثبات والاستفادة من قوتك إلى أقصى حدٍ ممكن. يخفف الإمساك بالخصم بإحكام من تعرضك للهجوم، ويقلل تبادي توجيه ضربة-بضربة تأثير الهجوم، ويسمح لك الدفع عندما يتم سحبك بتحويل قوة هجوم لمصلحتك. يمكن استعمال كل تلك التقنيات الثلاث بشكل منفصل أو، بقوة أكبر، مجتمعة.

### أمسك خصمك بإحكام

لطالما كان التنافس مع خصوم يمثل تحدياً، ويتضاعف ذلك عندما تكون موارد خصومك أكبر من تلك التي بين يديك. لكن إذا أردت مواجهة المنافسة، من الأفضل أن تفعل ذلك بقواعدك الخاصة. حدّد ماذا تريد من لاعبين آخرين ثم أحكم قبضتك - في وضع مثالي، قبل وقت طويل من تحديدهم لطريقة التعامل معك.

يمكن لإحكام القبضة على خصم أن يخدم مجموعة من الأهداف. بالإمساك بمنافس مبكراً، يمكن أن تتجح في السيطرة عليه، تحقيق النصر، بالجوهر، بجعل القتال أمراً غير ضروري. بالمقابل، يمكنك بناء علاقات مع منافسين حاليين أو مستقبليين تحد من قدرتهم على المناورة أو تسمح لك بالاستفادة على حسابهم. أحكمت مايكروسوفت، مثلاً، قبضتها باكراً على منافستها آبل للحواسيب بالتعاون معها في وضع تطبيقات لبرنامج ماكنتوش Macintosh في منتصف الثمانينيات. بمرور الوقت، أصبحت مايكروسوفت أهم مورّد برمجيات لشركة آبل - موقع منح بيل غيتس أخيراً قوة مساومة هائلة<sup>(2)</sup>. (هذه قضية سنعود إليها في الفصل 8).

هناك عدّة طرق لإحكام القبضة على لاعب آخر. إذا أردت تفادي معركة في المستقبل، امنح منافسيك المحتملين حصة من كعكة نجاحك عبر إقامة شراكات، مشروعات مشتركة، أو عقد صفقات منصفة معهم. باعت برايسلاين.كوم Priceline.com، مثلاً، لدلتا للطيران حصة في الشركة لمنع الخطوط الجوية من تقديم خدمة منافسة<sup>(3)</sup>. بالمقابل، إذا أردت تقييد خيارات منافسيك والتقليل من حوافزهم لتطوير قدراتهم الخاصة، اعرض عليهم استعمال خدماتك أو منتجاتك بدلاً من ذلك. اعتمدت عدّة شركات إلكترونيات استهلاكية يابانية هذه المقاربة في الستينيات والسبعينيات، وأحكمت قبضتها على منافسيها الأمريكيين الأكبر حجماً بتقديم منتجات منخفضة التكلفة تحمل علامات خصومها التجارية. في حالات عديدة، ستتضمن هذه التكتيكات ما تدعوه لغة الإستراتيجية الحديثة «تعاون المتنافسين»: تنافس وتعاون مع شركة في

الوقت نفسه<sup>(4)</sup>. لكن تذكر أن الهدف الحقيقي للإمساك بالخصم ليس فائدة كل الأطراف؛ وإنما الدفاع عن موقعك التنافسي وتقويته.

### أمازون.كوم: التعاون مع منافسين 1

طبقت أمازون.كوم، أكبر بائع تجزئة إنترنت في العالم، تقنية إحكام القبضة بالتعاون مع المنافسين. بعد أكثر من عام بقليل على دخولها سوق الدمى، استجابت الشركة لطلب من توييز آر أس «R» Us بالموافقة على إقامة موقع إلكتروني مشترك. بالرغم من أنهم لم يكونوا سباقين في هذا المجال، إلا أن مديري أمازون.كوم استفادوا من فرصتهم إلى أقصى حد لإحكام القبضة على منافس قوي، وعززوا في الوقت نفسه من تفوق الشركة من أجل المستقبل وأبعدوا خصماً مهماً عن دائرة الضوء.

اتخذت أمازون.كوم أولى خطواتها نحو توييز «آر» أس في أواخر 1998، عندما بدأت بيع مجموعة صغيرة من الدمى، يعود معظمها لألعاب معروفة، عبر مركز هداياها (الذي تم إغلاقه لاحقاً). بعد نجاح هذا المشروع، بدأت أمازون.كوم التخطيط لإنشاء متجر للدمى في شباط 1999. على الرغم من أن صناعة الدمى تختلف عن عمل بيع الكتب بطرق مهمة، إلا أن مديري أمازون.كوم كانوا يعتقدون أن الصنف الجديد ملائم تماماً. كان تسويق الدمى، كما شرح هاريسون ميلر، مدير عام متجر الدمى: «صعباً جداً في العالم الحقيقي». وكان لدى أمازون.كوم الكثير من العائلات -والأمهات خاصة- بين عملائها.

كان سوق الدمى الإلكتروني يتطور بسرعة. كانت إي-توييز الشركة الناشئة قد برزت في موسم العطلات السابق بوصفها رائدة بيع الدمى

عبر الإنترنت، وحققت مبيعات بلغت 23 مليون دولار في الربع الأخير من 1998. إضافة إلى ذلك، كان عدد من اللاعبين الكبار، بمن فيهم ك-ب تويز KB Toys، ديزني Disney (عبر تركيز اهتمامها على تويسمارت Toysmart)، وتويز «آر» أس، ثاني أكبر شركة لبيع الدمى في البلاد (بعد ول-مارت)، ينتقلون إلى الإنترنت أيضاً. بالرغم من المنافسة الشديدة، أصبحت أمازون.كوم ثاني أكبر بائع دمى إلكتروني، بعد إي-تويز فقط، بحلول نهاية 1999. باعت الشركة ما قيمته 95 مليون دولار من منتجات الأطفال، بما فيها دمى، كتب، أشرطة موسيقى وفيديو، في الشهور الثلاثة الأخيرة من العام.

إضافة إلى ذلك، قال ميلر: «ميّزت أمازون.كوم نفسها عن المنافسين فيما يتعلق بالموثوقية، تلقي الطلبات لغاية الثالث والعشرين من كانون الأول وإيصال أكثر من 99% من تلك الطلبات قبل عيد الميلاد». لكن نهاية موسم الأعياد حمل أنباءً غير سارة أيضاً. في بداية 2000، خسرت أمازون.كوم ما قيمته 39 مليون دولار نتيجة تلف البضائع في مخازنها، التي كانت غالبيتها العظمى من الدمى. نظراً لقلة خبرة الشركة وافتقارها للبيانات التاريخية عن مشتريات العملاء، كان واضحاً أن صنف الدمى لن يكون مربحاً.

ثم في بداية شباط 2000، تلقت أمازون.كوم اتصالاً من جون باربور، الرئيس التنفيذي لتويز آراس.كوم Toysrus.com، يقترح فيه أن يوحد المنافسان جهودهما. كان رد فعل أمازون.كوم حذراً في البداية. يتذكر ميلر: «أظن أن الشيء الطبيعي، خاصة عندما تتحرك بسرعة الإنترنت، أن تقول: «لدينا خطة. سنلتزم بها. ستكون رائعة»». بأي حال، مع إمعان ميلر وزملائه

التفكير في عرض باربور، بدا أن الفكرة تبدو منطقية شيئاً فشيئاً. وضعت تويزارأس.كوم أصولاً كبيرة على الطاولة، بما في ذلك قوة شراء ضخمة وواحدة من أشهر العلامات التجارية في البلاد. من جانبها، قدمت أمازون.كوم خبرتها في تطوير موقع، تسويق، بيع، وخدمة عملاء التجارة الإلكترونية. في تلخيص لاقتصاد الشراكة، شرح ميلر: «يتقن هؤلاء الأشخاص خفض التكلفة عند شراء منتجات فريدة تماماً. ونتمتع بمهارة فريدة في البيع، خدمة العملاء، والتفان الخاصة بالتجارة الإلكترونية لأنها نطاق عملنا».

نجم عن اتفاق عشر السنوات الذي تم الإعلان عنه في آب 2000 قسم عمل تخصصت فيه كل شركة بما تجيد القيام به. كانت تويزارأس.كوم تشتري وتمتلك المخزون (إلى جانب منتجات خاصة بكميات قليلة كانت أمازون.كوم تتعامل بها وحدها). أدارت أمازون.كوم الموقع الإلكتروني المشترك وتولت مهمة خدمة العملاء والبيع عبر مراكز توزيعها. كانت تويزارأس.كوم تحتفظ بالعائدات وتدفع لأمازون.كوم رسماً سنوياً ثابتاً، يتغير وفقاً لوحدة البيع، وحصّة صغيرة من العائدات الكلية. إضافة إلى ذلك، حظيت أمازون.كوم، التي سيطرت على حركة التداول، بفرصة بيع منتجات أخرى لمستهلكين يبحثون عن دمي. عزز ذلك من موقع أمازون.كوم بمواجهة منافسين أكثر قوة، مثل ول-مارت، الذين كانوا يبيعون تشكيلة واسعة من المنتجات إلكترونياً.

تبقى هناك أسئلة تتعلق بجدوى الشراكات. هل تكلفة عمل الدمى كبيرة جداً على أمازون.كوم؟ هل تويز «آر» أس مستعدة لتخصيص منتجات

مميزة للشركة الإلكترونية المشتركة بدلاً من بيعها عبر متاجرها؟ استحسن المراقبون، بأي حال، خطوة أمازون.كوم. في تقويم واحد، حولت الشراكة عملاً خسر 32 مليون دولار في الربع الأخير من 1999 إلى عمل درّ ربحاً بقيمة 12 مليون دولار في المدة نفسها من عام 2000<sup>(5)</sup>. على القدر نفسه من الأهمية، بالسماح لأمازون.كوم بإحكام قبضتها -والعكس صحيح- على تويز «آر» أس، أخرجت الصفقة منافساً خطيراً محتملاً من اللعبة في المستقبل المنظور. لاحظ ميلر: «قبل خمسة أعوام، كانت أمازون.كوم حرفياً في مرأب جيف [بيزوس]. لهذا فيما يخصنا، عشرة أعوام مدة سرمدية».

## إي-باي: التعاون مع منافسين 2

لطالما أثبتت ميغ وايتمان، رئيسة إي-باي ومديرتها التنفيذية، أنها أستاذة في تقنيات الإمساك بالخصم بإحكام. وايتمان مديرة ذكية، تتمتع ببصيرة ثاقبة، تمتلك زمام المبادرة وكانت قد عملت مع بين وشريكه Bain & Company، والت ديزني Walt Disney، ستراید رايت Stride Rite، وف-ت-د FTD، قبل الانتقال إلى هاسبرو Hasbro، حيث كانت تدير بليسكول Playskool ومستر بطاطا Mr. Potato عندما ظهرت إي-باي في بداية 1998.

كانت إحدى أصعب مهام وايتمان بعد انضمامها إلى إي-باي التعامل مع منافسين محتملين. كانت إدارة إي-باي حذرة دائماً من المنافسة. منذ البداية، كان المؤسس بيير أوميديار قلقاً من أن تسحق بوابة إلكترونية أو إحدى شركات المزادات القائمة شركته الناشئة. من أجل التخفيف من

هذا الخطر، حاولت إي-باي التواري عن شاشة رادار منافسين محتملين، وطبقت في البداية سياسة خدعة الجرو. كما شرحت وايتمان: «قرّرنا أن أفضل ما نقوم به هو الحصول على حصة جيدة في السوق قبل أن يفهم الناس فعلاً ما يجري».

راقبت وايتمان بعناية كثيراً من الشركات، بدءاً من أون-سيل OnSale، رائدة مزادات من شركة-إلى-مستهلك. أثارت أسواق أخرى اهتمامها أيضاً، كما يفعل «أي شخص لديه مقدار كبير من الحركة»، كما قالت وايتمان. لكن أكبر اللاعبين -«غوريلا الإنترنت!»- كان ياهو!، أمازون.كوم، والأهم على الإطلاق أمريكة-أونلاين. لم تكن أمريكة-أونلاين الأولى في الإعلانات وعدد الروابط على الإنترنت فقط. كانت علاقتها بعملائها أعمق كثيراً من مجرد بوابة متنوعة؛ وتتهم المجتمعات الافتراضية، مثل تلك التي كانت إي-باي تحاول بناؤه؛ وماهرة جداً في تحويل روابط الإنترنت نحو أهداف بعينها. كل ذلك جعل الشركة تهديداً خطيراً. أقرت وايتمان: «لو أنهم تعاونوا مع أمريكة-أونلاين في مجال المزادات، لكان ذلك سيئاً جداً فيما يخصنا».

حاولت إي-باي منع ذلك إقامة علاقة وثيقة مع أمريكة-أونلاين. بين خريف 1997 وصيف 1999، فاوض مديرو إي-باي على ثلاث صفقات متعاقبة، سمحت كل منها لهم الإمساك بخصمهم المحتمل بإحكام أكثر من ذي قبل. كانت إي-باي تضع الأهداف نفسها لكل جولة محادثات - زيادة توزيعها وإبعاد أمريكة-أونلاين عن السوق. لكن آليات العلاقة تغيرت أثناء تلك المدة عندما تزايدت قوة إي-باي.

إي-باي وأمريكة-أونلاين: الجولة الأولى فاوض على الاتفاقية الأولى ستيف ويستلي، نائب الرئيس لشؤون التسويق ومدير التطوير، ونائبه توم آدمس. في مستهل المحادثات، كان ويستلي يضع كلاً من الهجوم والدفاع في ذهنه. كانت أمريكة-أونلاين تستطيع منح إي-باي دفعة هائلة، لكنها كانت تتمتع أيضاً بقدرة على إلحاق ضرر بالغ بها. «إذا كانت أمريكة-أونلاين على الجانب الآخر، سيكون لديك مشكلة»، كما بين ويستلي<sup>(6)</sup>. لهذا إضافة إلى الاستفادة من أمريكة-أونلاين لتوسيع مدى إي-باي، كان ويستلي يأمل بإيقاف أمريكة-أونلاين عن مساعدة -أو أن تصبح- منافساً.

لسوء الحظ، لم يكن لدى إي-باي سوى 750.000 دولار لإنفاقها. (يتذكر ويستلي لاحقاً: «كانت أمريكة-أونلاين تعد 750.000 دولار رأسمال إعلان. من جانبنا، قال أشخاص إن 750.000 دولار مبلغ كبير جداً - إنها نصف ميزانيتنا، هل فقدتم عقولكم؟»<sup>(7)</sup>). مقابل ذلك المبلغ، كان إي-باي ستحصل على روابط إلى شبكة أمريكة-أونلاين طوال اثني عشر شهراً. لم تكن الحصرية، بأي حال، موضوعاً للنقاش حتى مع ذلك المبلغ الكبير. منحت أمريكة-أونلاين إي-باي حق تقديم خدمة مزادات من شخص-إلى-شخص حصراً في مجالين صغيرين ولتسعين يوماً فقط.

بالرغم من ذلك، كانت الاتفاقية الأولى مثمرة. كانت إحصائيات السوق الكبيرة لكلتا الشركتين جيدة. إضافة إلى ذلك، سرعان ما تعلم مديرو إي-باي كيف يطوّرون العلاقة، يحددون شاشات معينة يرغبون

بأن تتصل بروابطهم. نتيجة لذلك، ساعدت أمريكا-أونلاين إي-باي في الحصول على عملاء بأسعار مخفضة.

إي-باي وأمريكا-أونلاين: الجولة الثانية على أمل البناء على هذا النجاح، عادت إي-باي إلى الطاولة في آذار 1998. هذه المرة كانت الشركة تريد التفاوض على اتفاقية ستمنحها حصرية أكثر ضمن منطقة أكبر من أمريكا-أونلاين. استغرق إنجاز الاتفاق الثاني ستة شهور. هذه المرة ضمنت إي-باي دفع مبلغ 12 مليون دولار لأمريكا-أونلاين على مدى ثلاثة أعوام. بالمقابل، أضافت أمريكا-أونلاين إي-باي على قائمة كلماتها الرئيسية - أضحى ممكناً أن يكتب مشتركو أمريكا-أونلاين كلمة «إي-باي» ويذهبوا مباشرة إلى موقع الشركة. إضافة إلى ذلك، حظيت إي-باي بموقع حصري في عدد كبير من الفئات لعام واحد على الأقل. بأي حال، لاحظت وايتمان أنه ينبغي النظر إلى الحصرية التي تمتعت بها إي-باي مع بعض الحذر، لأن أمريكا-أونلاين كانت لا تزال تستطيع دخول السوق وحدها أو بناء شراكة مع طرف آخر.

عندما طلبت إي-باي من أمريكا-أونلاين إضافة بند يتعلق بعدم المنافسة في الجولة الثانية من المفاوضات، لقي ذلك الشرط الرفض. أشار ذلك، بشكل يندر بالخطر نوعاً ما، إلى أن أمريكا-أونلاين كانت تفكر في إمكانية دخول سوق المزايدات وحدها. لكن بالرغم من هذه النكسة، كانت وايتمان تعتقد أن الاتفاقية ستساعد إي-باي على تحقيق أهدافها. شرحت: «ستمنحنا المزيد من الوقت. كنا نعرف أن دخول عالم الكبار سيكون مهماً. لهذا قلنا، لا بأس، حتى إذا دخلوا سوقنا، سيستغرق ذلك منهم ستة أو ثمانية شهور وسنكون متقدمين ستة أو ثمانية شهور».

إي-باي وأمريكة-أونلاين: الجولة الثالثة مع أول محاولتين، أمسكت إي-باي بشكل مؤقت بأقوى منافسيها المحتملين. سمح الاتفاق الثالث لإي-باي بإحكام قبضتها. في آذار 1999، وقعت إي-باي وأمريكة-أونلاين اتفاقية تلتزم إي-باي بموجبها بدفع مبلغ يصل إلى 18 مليون دولار سنوياً إلى أمريكة-أونلاين طوال أربعة أعوام.

بالمقابل، وافقت أمريكة-أونلاين على جعل إي-باي مزود خدمة المزايدات الوحيد في كل ما يتعلق بشركة أمريكة-أونلاين حول العالم، وضع العلامة التجارية لإي-باي تحت اسم إي-باي@أمريكة-أونلاين، وبيع إعلانات الموقع المشترك أثناء تلك الأعوام الأربعة. كانت إي-باي قد أحكمت قبضتها على شريك لم تعد لديه حوافز كثيرة لدخول سوق إي-باي.

من وجهة نظر وايتمان، كان الاستحواذ منخفض التكلفة على عميل مثابر لا يزال هدف إي-باي الرئيس. بأي حال، أقرت أيضاً برغبتها في تفادي هجوم أمريكة-أونلاين. كما شرحت: «خمسة وسبعون بالمئة من المنطق الكامن خلف الصفقة كان جودة حركة الروابط، و25% كان تأخير دخولهم هذا السوق. إذا كانت شراكتنا جيدة، وقدّمنا لمستخدميهم خدمة ممتازة، سيكون الوضع جيداً للجميع». كانت وايتمان تعرف أن أمريكة-أونلاين ربما تقرر إطلاق مزادها الخاص. أشارت بالقول: «لا يمكنك قط قول غير ممكن أبداً مع أمريكة-أونلاين». لكن عبر اتفاقهما الأخير -الذي منح أمريكة-أونلاين هامشاً بنحو 98%، وفقاً لوايتمان- كانت إي-باي قد بذلت كل جهدها لضمان بقاء أمريكة-أونلاين خارج اللعبة.

## أمسك خصمك بإحكام

- صمم مشروعات مشتركة واتفاقيات منصفة للتعاون مع أو إبعاد المنافسة.
- بع خدماتك لمنافسين لمنعم من تطوير قدرات منافسة خاصة بهم.
- اعقد شراكات مع منافسين (محتملين) لتعزيز موقعك في منافسة مستقبلية وإخراج خصوم حاليين أو مستقبليين من اللعبة.

## تفادي ضربة-بضربة

حالما تتعرض لهجوم من منافس، يصبح الحفاظ على التوازن تحدياً. تدفعك غرائذك للرد على كل حركة في محاولة لإيقاف خصمك عن أن تكون له اليد العليا. لكن كإستراتيجي جودو، آخر ما ترغب القيام به هو التورط في صراع ضربة-بضربة أو حرب إنهاك، كما تصبح ضربة-بضربة غالباً<sup>(8)</sup>.

ضربة-بضربة هي إستراتيجية الدفاع التي يريد خصمك أن تعتمد عليها لأنها تسمح له بوضع قواعد اللعبة. مفتاح الفوز في إستراتيجية الجودو، بالمقارنة، هي تولي زمام المبادرة. استوعب سكوت كوك، مؤسس إنتيوت، هذا المفهوم عندما وصف كيف تغلبت شركته على هجمات متكررة من مايكروسوفت طوال أكثر من عقد. كان التنافس المباشر مع مايكروسوفت «لعبة خاسرة»، كما أشار. قال: «لهذا قمنا بإجراء تغييرات، عدلنا

النماذج، وسعينا خلف عملاء بتكتيكات لم يكن منافسنا يعرف حتى إنها موجودة، بدلاً من تقليد ما كانت تقوم به مايكروسوفت والتعثر أثناء قيامنا بذلك».

يتضمن تفادي ضربة-بضربة تجنب خسارة معارك، لكنه لا يعني الفشل في الرد. بدلاً من ذلك، ينبغي أن تدرس خصمك بعناية قبل أن تقرر أي الهجمات سترد عليها، وكيف. كان كوك يحب أن يقول: «أدرس منافسيك». اكتشف ما يجدي نفعاً وما يعد مجرد وميض تسويقي في كفة الميزان. افصل الأجزاء المهمة حقاً عن القشور الذي ينبغي أن تتجاهلها. حدّد الحركات التي يمكنك مجاراتها دون أن يتم اقتلاعك من جذورك، وأتقن هجمات مضادة يمكن أن تزيد من قوتك عندما لا تستطيع الرد بعمل مثل خصمك.

تبدو مجازة حركة خصمك منطقية في أوضاع معينة - عندما تستطيع القيام بذلك دون أن تثير رد فعل متصاعداً، مثلاً، أو في حالات يمكنك بها بسهولة تحييد أفضلية خصمك وتولي زمام المبادرة من جديد (غالباً ما تكون تلك إشارة إلى أن العدو قد دخل دون قصد إلى أراضيك). لكن إذا كان القيام بالمثل يعني التورط في حرب إنهاك، أو اختبار محض للقوة، عندها قاوم إغراء القتال ضربة-بضربة وقم بهجوم معاكس وفقاً لتقواعدك الخاصة بدلاً من ذلك.

### نوفيل Novell: حكاية جديدة بالاهتمام

في بداية التسعينيات، كادت نوفيل، ملكة أنظمة تشغيل الشبكات، تكتب ورقة نعوتها باعتمادها إستراتيجية ضربة-بضربة. كان راي نوردا، الرئيس

التنفيذي لنوفيل، مديراً بارعاً ابتكر تعبير «تعاون المتنافسين». كان نوردا يحب أن يقول إن المنافسين شركاء في تنمية السوق لأنهم محاربون طبيعيون ضد الرضا عن الذات داخل نطاق العمل. لكن تحت ناظري نوردا بدأت مأساة إغريقية، أساسها خطأ الغرور التقليدي، تتشكل.

كانت عدة شركات، بما فيها بانيان Banyan ومايكروسوفت، قد استهدفت عمل نوفيل في بداية التسعينيات. بوصفها منافساً شديداً التركيز على عمله، استطاعت نوفيل التقدم على منافسيها بالتشديد على التقانة، الميزات، والخدمة بدلاً من السعر. حتى عندما خفضت مايكروسوفت أسعارها على منتجات الشبكات، حافظت نوفيل، التي كانت عائداتها تبلغ ربع عائدات مايكروسوفت، على أسعارها. مع نهاية 1992، كانت نوفيل لا تزال تسيطر على ثلثي السوق.

لكن نوردا اقترب خطأً فادحاً بعد ذلك. كانت مايكروسوفت قد هاجمت عمل نوفيل في الصميم، لهذا قرر نوردا الثأر نوعاً ما، ونقل المعركة إلى أرض مايكروسوفت. بعد أن حاول دون نجاح الاندماج مع لوتس Lotus للتنمية، الشركة التي ابتكرت برنامج الجداول المحاسبية الرائد في السوق 1-2-3، مضى نوردا قدماً في عملية الاستحواذ على شركات أخرى. بين 1992 و1994، اشترت نوفيل يونس UNIX من إيه-تي أند تي، ورد-بيرفيكت WordPerfect، وكواترو-برو QuattroPro من بورلاند Borland. كان الهدف بسيطاً، ويحبس الأنفاس: اجتياح أسواق أنظمة التشغيل وكل ما يتعلق بها، ومهاجمة مايكروسوفت وجهاً لوجه.

بحلول أواخر 1995، أضحت الشركة في حالة يرثى لها. لعدم قدرتها على التنافس مع مايكروسوفت على ذلك النطاق الواسع، فقدت نوفيل

التركيز، حتى في صميم عملها. مرغمة على التراجع، أوقفت نوفيل عمل يونكس وباعت ورد-بيرفيكت وكواترو-برو بمبلغ 116 مليون دولار - بعد عامين من دفع 1.4 مليار دولار لورد-بيرفيكت وحدها. في 1997، سجلت نوفيل أولى خسائرها في أربعة عشر عاماً. تطلب الأمر تعيين رئيس تنفيذي جديد وتبني إستراتيجية جديدة في أواخر التسعينيات لإعادة نوفيل إلى الحياة.

### إي-باي: معرفة متى-وكيف-تشن هجوماً مضاداً

تفادت ميغ وايتمان من إي-باي الوقوع في الأخطاء التي اقترفها نورد. بمواجهة هجمات متكررة، حافظت وايتمان على توازنها وشنت حرباً ذكية تفادت فيها توجيه ضربة-بضربة والتزمت بقواعد الاشتباك التي وضعتها. على الرغم من أن إي-باي كانت قد تفادت رصاصة كبيرة بالتعاون مع أمريكة-أونلاين، إلا أن الشركة لم تستطع الاستحواذ على كل المنافسين. ليس أن وايتمان لم تحاول: في 1998 و1999، التقى مديرو إي-باي مع قائمة طويلة من الشركات، بما فيها أمازون.كوم، ياهو، ومايكروسوفت. لم يستطيعوا، في أي من تلك الحالات بطبيعة الحال، تكرار نجاحهم مع أمريكة-أونلاين.

هجوم ياهو. وهكذا، واجهت إي-باي أكبر هجوم ضدها في خريف 1998. في 24 أيلول -ليس مصادفة أن يتزامن ذلك مع طرح أسهم إي-باي للاكتتاب العام- أعلنت ياهو، أكبر بوابة إلكترونية في العالم، خطأً لدخول سوق مزادات من شخص-إلى-شخص. ما زاد في الطين بلة أن ياهو لم تكن تهاجم عمل إي-باي فقط، وإنما كانت تضع نموذج عمل

إي-باي كله نصب عينيه أيضاً. في حين كانت إي-باي تفرض رسماً على الباعة لقاء وضع شركاتهم على قوائمها وتقتطع عمولة عند اكتمال عملية البيع، كان مزاد ياهو! مجانياً بالكامل. كان رد الفعل في إي-باي، كما يتذكر ستيف ويستلي: «يا للهول، إنها أفضل علامة إنترنت تجارية في العالم أو الثانية بعد أمريكة-أونلاين. لديهم حركة روابط أكثر مما يمكنك أن تتخيل، وسيقدمون الخدمة مجاناً. يبدو ذلك مخيفاً جداً»<sup>(9)</sup>.

كانت أول خطوة قامت بها وايتمان إنشاء فريق أزمة يجتمع كل إثنين وأربعاء وجمعة من 5:00 إلى 7:00 مساءً. كانت مهمة ذلك الفريق دراسة خطوة ياهو!، تفحص كل مظهر من مظاهر عملها، وتعبّر ما إذا كانت ياهو! تحظى بالاهتمام وتحصل على حصة من السوق. تتذكر وايتمان: «لقد تفحصنا منتجهم. كان لدينا عشرة أشخاص يستعملون ذلك المنتج، يشتررون ويبيعون عبره كل يوم طوال شهور، وكانوا يقدمون تقريراً كل أسبوع حول ما يعتقدون أنه جيد، وما يعتقدون أنه غير ذلك، وكيف يمكننا التقدم عليهم».

كان أول قرار ينبغي على وايتمان اتخاذه هو ما إذا كان ينبغي على إي-باي رد ضربة-بضربة بمحاكاة ياهو! فيما يتعلق بالسعر. لاحظت وايتمان بجفاء: «مجاناً عرض جيد جداً عادة». وكان ذلك القول بالغ الدقة على الإنترنت، حيث كانت مئات وآلاف الشركات، وفي مقدمتها ياهو!، قد عوّدت المستهلكين أن يتوقعوا الحصول على كل شيء -أخبار، رياضة، بريد إلكتروني، ومحادثة- مجاناً. بأي حال، في حين كان فريق الأزمة يدرس عمل ياهو! أصبح واضحاً أن المزادات المجانية ليست مقنعة

كما كانت الشركة تخشى بادئ الأمر. في الواقع، كانت وايتمان تعتقد أن نجاح إي-باي المستمر يعود في جزء منه إلى قرارها وضع رسوم على الباعة. شرحت: «شعرنا أن استيفاء رسم أمر جيد لصحة السوق؛ لأن الناس لن يعرضوا خردتهم للبيع في مزاد إذا كان عليهم أن يدفعوا حتى خمسة وعشرين سنتاً». بالحد الأدنى، قاد الرسم البسيط على إي-باي العديد من الباعة لإعادة توصيف مقتنياتهم، استعمال صور مختلفة، وفي بعض الحالات، سحب منتجات لم تُبَع. حافظ ذلك على بقاء الجودة الكلية للمواد مرتفعة<sup>(10)</sup>.

تالياً، قررت وايتمان وفريقها المحافظة على السعر. لكن في مناطق أخرى، اختارت إي-باي الرد بشكل مختلف. كانت حقيقة المنافسة قد كشفت بعض الضعف في خدمة إي-باي، وهو ما كانت الشركة بحاجة لإصلاحه. كانت ياهو، مثلاً، قد استفادت بشكل واسع من الصور ونظّمت فئات المزاد بطريقة أكثر فاعلية. إضافة إلى ذلك، بسّطت ياهو عملية التسجيل وقدمت جولة تعليمية للوافدين الجدد إلى عالم المزادات. سرعان ما اعتمدت إي-باي تلك الابتكارات.

كانت تلك خطوات دفاعية بسيطة. فيما يتعلق بالتسويق المهم، بأي حال، شنت إي-باي هجوماً، وردّت بعنف على ياهو أثناء اختيارها وسائلها الخاصة للهجوم. كانت ياهو تقود حركة الروابط إلى مزاداتها بالإعلان بكثافة في أماكن أخرى على موقعها. فيما يخص إي-باي، كان اعتماد المقاربة نفسها على الإنترنت مكلفاً وجهداً لا طائل منه لتوجيه ضربة-بضربة. بدلاً من ذلك، التفت وايتمان من خلف ياهو، واختارت حملة تسويق لترسيخ جذور إي-باي. بالرغم من حجم السوق الكلي - أكثر من

100 مليون دولار من المبيعات السنوية - كانت العروض التجارية وفقاً لفئات محددة، التي تركز على كل شيء من الدمى إلى السيارات القديمة، لا تزال تعد عامل جذب رئيس يندفع إليه كل من المشتريين والبائعين.

على الرغم من أن العروض التجارية كانت آنذاك جزءاً من برنامج توسع إي-باي، إلا أنه مع إطلاق مزاد ياهو، ضاعفت إي-باي جهودها، وقدمت نحو 150 عرضاً. شرحت وايمان: «عرفنا أن ياهو لن تفعل ذلك مطلقاً. لم تكن لديهم قوى عاملة أو حتى اهتمام للانغماس في ذلك النوع من الأعمال».

قالت وايمان لاحقاً: «كان يمكن أن تصبح ياهو قاتلة إي-باي. إنها شركة كبيرة تتمتع بعلامة تجارية مذهلة وحركة روابط هائلة. إنهم يعملون جيداً، لديهم منتج رائع». لكن بتفادي ضربة-بضربة، نجحت إي-باي بإبعاد خطر ياهو عنها.

هجوم أمازون. كوم. بحلول ربيع 1999، كان الشعور بخطورة ياهو قد تلاشى، وانخفضت وتيرة الاجتماعات من ثلاث مرات إلى مرة واحدة أسبوعياً. لكن تهديداً أكثر خطورة كان ينبثق آنذاك. في نهاية آذار، بعث جيف بيزوس، مؤسس أمازون. كوم ورئيسها التنفيذي، رسائل إلكترونية إلى عملاء الشركة البالغ عددهم 8.3 مليون شخص يعلن فيه أن خدمة مزاد أمازون من شخص-إلى-شخص أضحت متوافرة إلكترونياً آنذاك. قبل تسعة شهور، كانت إي-باي قد اتصلت بأمازون. كوم بشأن العمل معاً. قال توم آدمس: «كان يبدو منطقياً تماماً فيما يخصنا ألا نتنافس مباشرة، وأن يكمل أحدهما الآخر». كانت لدى بيزوس، بأي حال، أفكار أخرى.

بطرق ما، كانت أمازون. كوم تشكل تهديداً أكثر خطورة بكثير من ياهو!. وفقاً لخبير الصناعة ستيوارت ألسوب، كان دخول أمازون. كوم إلى سوق المزايد يعني أن إي-باي «لحم فاسد»<sup>(11)</sup>. كانت أمازون. كوم تفهم التجارة الإلكترونية أكثر من أي جهة أخرى، وكانت الشركة قد جعلت مزادها، بكلمات وإيمان، «سلساً بشكل لا يُصدّق وسهل الاستعمال». إضافة إلى ذلك، عندما يتعلق الأمر بالتسويق، كان تاجر التجزئة الإلكتروني العملاق مستعداً للدخول في معركة مباشرة. يتذكر جيفري سكول، أول رئيس لإي-باي، أنه فكّر في ذلك الوقت: «كانت أمازون مستعدة لإنفاق مبالغ طائلة لشراء حصة سوق منا بالتفاوض على اتفاقيات مكلفة مع مواقع شريكة. إذا كانت أمازون مستعدة لدخول السوق وإنفاق ضعف ما ننفقه لجعل تلك الشركات تعمل معها، سنواجه وقتاً عصيباً في منافسة ذلك إذا أردنا البقاء شركة إنترنت رابحة»<sup>(12)</sup>. لزيادة الطين بلة، بدأ أن أمازون. كوم تفهم إستراتيجية إي-باي لمد جذورها عميقاً أيضاً. عندما بدأت أمازون. كوم تقدم عروضاً تجارية، «كان ذلك يعني متاعب»، كما فكرت وإيمان.

أعدت وإيمان مباشرة عقد اجتماعات فريق الأمانة ثلاث مرات أسبوعياً، لكن بعد دراسة مزادات أمازون. كوم بعناية، خرجت بأنباء مشجعة. كانت إي-باي قد أدخلت الكثير من التحسينات على خدماتها؛ وبالرغم من خبرة أمازون. كوم في التجارة الإلكترونية، إلا أن إي-باي بقيت في معظم المجالات موازية أو متقدمة عليها. كان بيزوس قد جعل التأمين ميزة بيع كبيرة على أمازون. كوم بتقديم ضمان مجاني، يتم دفعه عبر نظام موثوق، لكل المبيعات التي تقل قيمتها عن 250 دولاراً. لكن

إي-باي كانت قد أدخلت خدمة التأمين قبل شهر تقريباً. كانت رسوم العرض على أمازون. كوم أقل من إي-باي (عشرة سنتات مقابل خمسة وعشرين سنتاً)، لكن بعد تجربة إي-باي مع ياهو!، لم يعد السعر مصدر قلق كبيراً. ربما كان الأكثر أهمية أن الذين كانوا يراقبون أمازون. كوم من إي-باي وجدوا أن المنافس الجديد ليس لديه «أي مجتمع مهما كان على الموقع»، كما شرحت وايتمان. «لم تكن هناك حتى لوحة محادثة. كان الموقع عقيماً جداً، وكنا نعرف أن تلك مشكلة [فيما يتعلق بهم]».

وفقاً لأرقام العائدات الأولية، استتجت وايتمان أن إي-باي ليست بحاجة لإجراء أي تغييرات جذرية. كان هناك مجال واحد فقط شعرت وايتمان أنها ينبغي أن ترد فيه على هجوم أمازون. كوم. نظراً إلى أن معظم باعة مزاد أمازون. كوم كانوا من التجار الكبار، كانوا يتوقعون جميعاً أن يتم الدفع بوساطة بطاقات ائتمان. بالمقارنة، لم يكن معظم باعة إي-باي الأصغر يقبلون سوى شيكات أو تحويل أموال. خطت وايتمان في البداية لجسر هذه الفجوة بتطوير خدمات دفع بالشراكة مع أكسيبت. كوم Accept.com. لكن عندما علم بيزوس بخطط إي-باي، انقض على الشركة واستحوذ عليها. عند تلك المرحلة، قررت وايتمان أن إي-باي تحتاج إلى نظام دفع داخلي خاص بها. بعد ثلاثين يوماً، استحوذت إي-باي على بيلبوينت Billpoint، شركة ناشئة مقرها مدينة ريدود، كاليفورنية تقدم تسهيلات الدفع ببطاقة ائتمان من شخص-إلى-شخص.

**هجوم فير-ماركت-بليس FairMarketPlace.** بحلول صيف 1999،

كانت إي-باي قد نجت من هجمات ياهو! وأمازون. كوم، وهما اثنتان من

أقوى الشركات في الاقتصاد الجديد. لكن الشركة كانت لا تزال تواجه المتاعب. في أيلول ذلك العام، دخل منافس قوي آخر، فير-ماركت-بليس، الحلبة. كانت إي-باي تواجه آنذاك اتحاداً يضم أكثر من 100 شركة -بينها ثلاث بوابات إلكترونية رائدة- التي تخطط لعرض خدمة المزداد على مواقعها. أقرّت وايتمان: «كنا قلقين. في اللحظة التي تقرر بها ميكروسوفت، ليكوس Lycos، وإكسبايت Excite العمل ضدك، ينبغي أن تكون قلقاً للغاية».

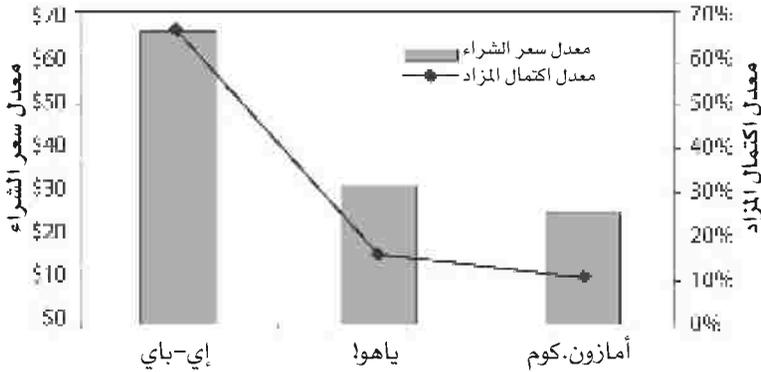
تحرك فريق الأزمة للعمل مجدداً، لكن أثناء أسبوعين أدركت وايتمان أن محاولة القضاء على إي-باي عديمة الفائدة. كان لدى المواقع مجتمعة نحو 70.000 مادة للبيع 2% من المواد التي تعرضها إي-باي. إضافة إلى ذلك، كان المنتج ضعيفاً، كما قالت وايتمان، التي لم تلتزم الدبلوماسية تلك المرة. قالت: «راقبناهم عن كثب، لكن كان واضحاً أنهم لم يحققوا شيئاً».

دون منافسة. فيما كان العقد يقترب من نهايته، كانت إي-باي قد فعلت ما هو أكثر من مجرد البقاء. كانت قد عزّزت دورها بوصفها لاعباً مهيمناً في مزادات من مستهلك-إلى-مستهلك الإلكترونية وطوّرت حزمة منتجها رداً على هجمات منافسيها. بتقدير أحد المحللين، كانت المادة المعروضة على إي-باي تحصل على ثلاثة عروض شراء، بينما كانت فرصة تلك التي يتم عرضها على ياهو! أقل من 30% في الحصول على عرض شراء واحد. كانت ياهو! وأمازون. كوم تتجزان أقل من 15% من

مزاداتهما، مقارنة بمعدل نجاح إي-باي الذي يبلغ 65%. ومع أكثر من 11 مليون دولار كمبيعات إجمالية كل يوم، كانت إي-باي تتفوق بمعدل 25 ضعفاً على ياهو، فيما كانت أمازون.كوم خارج دائرة المنافسة (انظر الشكل 3-1)<sup>(13)</sup>.

شكل 3-1: دون منافسة: إي-باي تهزم ياهو! وأمازون.كوم، كانون

الأول 1999



المصدر: بحث قامت به برودنشال سيكيورتييز Prudential Securities، اقتبسه إيليوت والش: «إي-باي: سحق المنافسة» ...

ربما كان ممكناً أن تخسر وايمان موقعها بسهولة في المعارك التي عصفت بإي-باي في أول عامين لها مع الشركة. كان موظفون آخرون يقترحون دائماً خطأً تنافسية طموحة ومكلفة. تذكرت وايمان: «عرض العديد من الأشخاص داخل إي-باي أفكار رائعة بشأن طريقة التنافس مع ياهو! وأمازون.كوم تتضمن خسارة الكثير من المال، لكنني قلت: (نحن

لا نفكر بفعل ذلك)». بالرغم من أنها كانت تأخذ المنافسة دائماً على محمل الجد، إلا أن وايمان لم تكن شغوفة أبداً بالرد على كل هجمة.

بدلاً من ذلك، ركزت إي-باي على نقاط قوتها وبقيت ملتزمة بإستراتيجيتها، وتبادت معارك لا يمكنها الفوز بها بينما استجابت بانتقائية لأفضل إجراءات اتخذها منافسوها. بتفادي الانحدار في مسار حلزوني تنافسي، أبقي رد فعل إي-باي المحسوب الشركة في القمة.

### تفادي ضربة-بضربة

- تفادي اتخاذ إجراءات تصعيدية يمكن أن تجرّك إلى حرب إنهاك أو حرب متعددة الجبهات.
- ادرس المنافسين بعناية وقّد فقط أكثر أفكارهم إقناعاً.
- واصل حملتك، حتى عندما ترد على هجوم مضاد، باستعمال تكتيكات تعزّز من نقاط قوتك.

### ادفع عندما يتم سحبك

ستساعدك التقنيتان السابقتان في المحافظة على توازنك والتقليل من احتمال أو تأثير هجوم أحد المنافسين. لكن ادفع عندما يتم سحبك يمضي قدماً خطوة إضافية. مع هذه التقنية تتحرك لإضعاف موقع خصمك بالاستفادة من قوته لمصلحتك. باستعمال منتجات، خدمات، أو تقانة الشركة المنافسة في هجومك، يمكنك الإخلال بتوازنها ومواجهتها بخيار مؤلم: إما التخلي عن إستراتيجيتها الأولى أو مراقبتها تفشل.

## درايبرز وول-مارت: تحويل منافسين إلى معلنين

كانت شركات عديدة، في الاقتصادين القديم والجديد، قد أتقنت تقنية ادفع عندما يتم سحبك. يأتي مثال تقليدي من عمل الحفاضات، الذي شهد ولادة شركة جديدة تدعى درايبيرز في الثمانينيات. تحدت درايبيرز رائدة السوق بروكتر وغامبل بتقديم منتج متميز بسعر أقل، ومنحت المستهلكين خياراً بين علامتها التجارية التي تقدمها دون زركشة وبامبرز Pampers غالي الثمن. عندما دخلت درايبيرز السوق في تكساس، ردت بروكتر وغامبل بقوة غير متوقعة، وأغرقت الولاية بقسائم شراء قيمة الواحدة 2 دولاران - أكثر من ضعف قيمة القسائم المعتادة التي يبلغ سعر الواحدة منها خمسة وسبعين سنتاً. أدرك ديف بيتاسي، رئيس درايبيرز التنفيذي، أنه إذا لم يفعل شيئاً، ستلقى الشركة «موتاً سريعاً وبشعاً»<sup>(14)</sup>. لكن درايبيرز لم تكن تستطيع طباعة وتوزيع قسائم في أنحاء الولاية كلها.

خرج بيتاسي، الذي كان قد أنهى للتو قراءة كتاب عن الجودة، بفكرة مبدعة. بدلاً من محاولة الرد على هجوم بروكتر وغامبل، استعملت درايبيرز قوة الشركة الأكبر لمصلحتها بقبول قسائم منافستها. أطلقت الشركة حملة إعلانية في كل أرجاء الولاية لإبلاغ المستهلكين أنه يمكن استعمال قسائم بروكتر وغامبل لشراء منتجات درايبيرز، وارتفعت المبيعات بشكل كبير. في غضون أسابيع، كنت درايبيرز قد أضافت نحو خمس عشرة نقطة إلى حصتها من السوق في بعض المتاجر. أثناء شهرين، كانت الشركة تعمل بأقصى استطاعتها، واحتفظت بأموال للمرة الأولى. بفضل استعمال باتيسي لإستراتيجية الجودة، فشل هجوم بروكتر

وغامبل. بالاستفادة من قوة منافسه لمصلحته، كان باتيسي قد استعمل بروكتر وغامبل للقيام بحملة درايبيرز الإعلانية.

بالرغم من أنه يمكن تصنيف درايبيرز ضمن مجال الشركات الناشئة التقليدية -رقيقة العود وصغيرة- إلا أن الشركات الكبيرة يمكن أن تستفيد أيضاً من ادفع عندما يتم سحبك لإحداث الأثر المطلوب. استعملت ول-مارت، مثلاً، هذه التقنية ضد كمارت Kmart في الثمانينيات أثناء معركتها للسيطرة على عرش بيع التجزئة المخفّض<sup>(15)</sup>. في ذلك الوقت، كان معدل أسعار ول-مارت أدنى قليلاً من أسعار كمارت، لكن الأخيرة كانت تعلن بكثافة عن عروض أسبوعية خاصة لجذب الزبائن إلى متاجرها. حالما يصلون إلى هناك، كانوا يشترون غالباً منتجات أخرى أيضاً. كانت ول-مارت مترددة في محاكاة إستراتيجية إعلان وترويج كمارت لأن نموذج عملها يعتمد على تكاليف منخفضة و«أسعار منخفضة كل يوم». كانت مجارة كمارت ستقوّض أفضلية ول-مارت. استفاد عدّة مديري متاجر من إستراتيجية الجودة بدلاً من ذلك. وضعوا نشرة كمارت الأسبوعية على أبواب متاجرهم ووعدوا بأن تقدم ول-مارت أسعاراً مماثلة أو أدنى لما يتم الإعلان عنه. نظراً إلى أن المستهلكين كانوا يعرفون أن ول-مارت لديها أيضاً أسعار أفضل لمعظم المنتجات الأخرى، شكل ذلك معضلة حقيقية لكمارت. كانت تعلن أكثر، كلما كانت تدفع مستهلكيها إلى منافستها.

### مايكروسوفت: تعلم «اعتناق وتوسع»

في صناعة التقانة، أصبحت تقنية ادفع عندما يتم سحبك معروفة، بفضل مايكروسوفت، بأنها «اعتناق وتوسع». على الرغم من أن السياق

يختلف، إلا أن صلب العمل يبقى نفسه: عند مواجهة هجوم، اركب موجة منافسك بدلاً من محاولة مقاومة قوة لا تُقهر.

في حين قد يكون أشهر مثال عن تطبيق هذه التقنية، أعلن بيل غيتس في كانون الأول 1995 أن مايكروسوفت خططت لـ«اعتناق وتوسيع» تقانات إنترنت للتغلب على نيتسكيب في حرب المتصفحات الإلكترونية، بدلاً من الالتزام بتقانات داخلية ستكون تحت سيطرتها بالكامل، كانت مايكروسوفت مستعدة للبناء على معظم التقانات الإلكترونية التي كانت نيتسكيب قد ساعدت في تطويرها وابتكارها. أعلن غيتس: «سنقبل كل بروتوكولات الإنترنت الشائعة. أي شيء يستعمله ويستفيد منه عدد كبير من الناشرين، سندعمه. سنقوم بتوسيع بعض تلك الأشياء. هذا بالضبط ما تفعله نيتسكيب»<sup>(16)</sup>.

في الوقت نفسه، اعتمدت مايكروسوفت جافا، لغة البرمجة الشخصية «اكتبها مرة، استعملها في كل مكان» التي طوّرتها صن مايكروسيستيمز. كانت صن قد جعلت جافا تهديداً مباشراً لهيمنة مايكروسوفت على أنظمة تشغيل الحواسيب الشخصية. كانت الفكرة أن برنامج جافا، حالما تتم كتابته، يمكن استعماله مع مجموعة متنوعة من الحواسيب والأجهزة الحاسوبية، بغض النظر عن برنامج التشغيل المستعمل. بضرية واحدة، كان يمكن لذلك أن يقضي على أفضلية تنافسية رئيسة تتمتع بها مايكروسوفت: الأعداد الكبيرة من البرامج التي تعمل -أو تعمل بشكل أفضل- مع ويندوز أو ويندوز إن-ت Windows NT.

كانت مايكروسوفت قد حاولت بدايةً إيقاف انتشار جافا. لكن عندما ازداد الاهتمام بلغة البرمجة، غيرت الشركة موقفها وقررت اعتمادها بدلاً

من ذلك. بتطوير برامج تجعل جافا تعمل بشكل أسرع على ويندوز، حاولت مايكروسوفت إعادة توجيه قوة صن لمصلحتها ونجحت في إضعاف تهديد جافا بشكل كبير. رفعت صن دعوى في نهاية المطاف، وبعد عدة أعوام من التقاضي، توصلت الشركتان إلى تسوية في كانون الثاني 2001، دون أي إقرار بارتكاب خطأ من جانب مايكروسوفت.

أخيراً، كجزء من التزامها بسياسة «اعتناق وتوسيع» الإنترنت، تخلّت مايكروسوفت عن قرابة 1 مليار دولار كانت قد استثمرتها في تقديم خدمة إلكترونية تدعى شبكة مايكروسوفت إم-إس-إن (MSN) وأعدت صياغتها لتصبح خدمة إلكترونية مجانية. بعد قضاء عدة أعوام في بناء شبكة إنترنت انتشرت في كل أنحاء المعمورة، أوقفت مايكروسوفت معظم استثماراتها وأعدت التركيز على الاستفادة من زخم الإنترنت لما فيه لمصلحتها<sup>(17)</sup>. أثناء ذلك، حوّلت الشركة ما كان مشروعاً غير ناجح إلى واحدة من أكثر مواقع الإنترنت ازدحاماً.

### إتقان يوكيمي

يوضح قرار مايكروسوفت بالتخلص من إم-إس-إن الأصلية جانباً خاصاً من ادفع عندما يتم سحبك ندعوه يوكيمي الأعمال. في الجودة، تشير يوكيمي إلى تقنية السقوط بأمان وبأقل الخسائر للعودة بفاعلية أكبر إلى النزال. يوكيمي هي أول ما يتعلمه طلاب الجودة الجدد، وهي عامل حاسم في إستراتيجية الجودة أيضاً. بغض النظر عن مهارتك كإستراتيجي، من غير المرجح أن تفوز في كل اشتباك. لكن خسارة معركة لا ينبغي أن تقود

إلى خسارة الحرب. بتنظيم انسحاب إستراتيجي، يمكنك الحفاظ على مواردك والتجمّع من جديد في موقع أفضل للمواجهات التالية. هذا مهم بشكل خاص عندما يضرب المنافس بقوة لا تستطيع معها أي مراوغة أو تحويل إعادتك إلى اللعبة. (بهذا المعنى، ربما يمكن اعتبار يوكيمي حالة خاصة من رأينا بضرورة تفادي ضربة-بضربة).

تشارلز شواب. استوعبت أكبر شركة وساطة في أمريكا، تشارلز شواب، هذا الدرس في أواخر التسعينيات عندما قررت دمج إي-شواب eSchwab، بوابتها الأصلية في سوق الوساطة على الإنترنت، في صلب عملها. على الرغم من أن شواب كنت قد تحركت بسرعة للعمل على الإنترنت، إلا أن إستراتيجية الشركة بادئ الأمر كانت الفصل بين تجارة الإنترنت وعمل وساطتها في الحصول على اقتطاع لمنتجات عالية الثمن. كان مطلوباً من العملاء الذين يستخدمون إي-شواب فتح حساب منفصل، ومن أجل الاتصال بفروع شواب أو ممثليها الذين يعملون عبر الهاتف، كان عليهم دفع رسوم إضافية.

بحلول 1997، تعرضت تلك المقاربة لهجوم كبير من منافسين، مثل إي\*تريد E\*Trade، التي عرضت خدمات مشابهة بأسعار أقل، مما أرغم مديري شواب على مواجهة خيار صعب. إما السماح لمستخدمي الإنترنت بالحصول على كل خدمات شواب، والتضحية بعائدات تبلغ 125 مليون دولار نتيجة لذلك، أو عدم القيام بشيء ورؤية حصة شواب في سوق التجارة الإلكترونية تتضاءل. اختار فريق شواب البديل الأول، وكان الألم كبيراً. تذكر الرئيس التنفيذي المساعد ديفيد بوتروك: «كنا نحقق نمواً

كبيراً، لكن الضغط على الأسعار، العائدات، والأرباح عصف بأسهمنا، التي انخفضت قيمتها 25% في الوقت الذي ارتفعت به أسهم الجميع في الصناعة بنسبة 25%. في الشهور الستة الأولى من 1998، لم تكن تلك تبدو إستراتيجية باهرة». لكن القرار أثمر على المدى الطويل. في النصف الثاني من العام، «عادت الشركة إلى النمو»، كما قال بوتروك بابتسامة. «وبدأنا نرى مرونة في التجارة كانت بعيدة عن أشد توقعاتنا تفاؤلاً. بدأت أسعار أسهمنا بالارتفاع، وفي كانون الثاني 1999 وصلنا إلى مرحلة جديدة، وتجاوزنا ميريل لينش Merrill Lynch بقيمة رأسمال السوق».

قد يكون تعلم مهارة يوكيمي صعباً. غالباً ما يلقي قرار التخلي عن موقع ما اعتراضاً من العاملين داخل الشركة الذين يتكبدون أفدح الخسائر. لكن الإعداد الجيد يمكن أن يخفف من الألم الناجم عن السقوط. قال دان ليمون، كبير إستراتيجي شواب، في تفسيره للطريقة التي استطاعت بها شواب إنجاز تحولها دون أن تنهار بشكل شامل أو تخسر أيّاً من موظفيها الرئيسيين: «نحن شغوفون بشأن إستراتيجية التواصل في كل الشركة»<sup>(18)</sup>.

**راين للطيران Ryanair.** تمتلك الشركات الكبيرة، بالطبع، كلاً من الموارد التنظيمية والأموال التي تكون ضرورية في أغلب الأحيان لتحمل خسارة مؤقتة. لكن بالرغم من صعوبة تطبيقها، إلا أن يوكيمي ربما تصبح أكثر أهمية حتى لشركات صغيرة تواجه منافسين عاقدي العزم على النيل منها، كما تعرض قصة شركة راين للطيران التي تتخذ من دبلن مقراً لها. أنشأ كاثال وديكلان راين شركة راين للطيران بطائرة واحدة تتسع لأربعة وأربعين مقعداً في 1986. كانت إستراتيجية الشقيقتين

تأمين موطن قدم في الصناعة بعرض خدمات أفضل وأسعار أقل على خط لندن-دبلن. لكن تلك الخطة سرعان ما انتهت عندما شنت الخطوط الجوية البريطانية British Airways وشركة لونغوس Lingus حرب أسعار واسعة النطاق، وخفضتا التعرفة بنسبة 20%<sup>(19)</sup>. بحلول 1991، وبمواجهة خسائر متزايدة، كانت راين للطيران على حافة الإفلاس.

قرر مؤسس الشركة في ذلك الوقت أن عليهما التوقف عن خوض الحرب والعتور على إستراتيجية أخرى. تخليا عن جهود محاكاة الخطوط الجوية البريطانية ولفوس فيما يتعلق بالخدمة وجعلا السعر محور عرضهما. في جهد هرقلي، تم التخلص من كل النفقات غير الضرورية، بما في ذلك تقديم وجبات طعام أثناء الرحلة (لم يعد هناك حتى فول سوداني) وأقلام لكادر الشركة (طلب من الموظفين أن يجلبوا أقلامهم بأنفسهم)<sup>(20)</sup>. بتكلفتها الجديدة وتنظيمها للأسعار، عادت راين للطيران إلى الربحية في 1992 وبقيت موجودة طوال عقد التسعينيات. كان الشقيقان راين قد تعلما الدرس نفسه الذي استوعبه ديفيد بوتروك وبيل غيتس: بدلاً من مواصلة خوض معركة خاسرة، من الأفضل السقوط وفقاً لقواعدك الخاصة وإعادة بناء قوتك من جديد.

## ادفع عندما يتم سحبك

- اكتشف طرقاً تسمح لك بالاستفادة من خطوات خصمك لمصلحتك.
- فرغ هجوم منافسك من قوته بالبناء على منتجاته، خدماته، وتقناته، إذا استطعت.

- لا تخض معارك خاسرة: احتفظ بطاقتك، قوّي موقعك، وعد إلى النزال.

# 4

## الفاعلية

### استفد من أصول، شركاء، ومنافسي خصمك

أعطني رافعة طويلة بما يكفي ومكاناً أقف فيه، وسأحرك الأرض.

- أرخميدس

عند استخدامهما بمهارة معاً، تسمح لك الحركة والحفاظ على التوازن بمواجهة منافسين أقوى وتولي زمام المبادرة. بإتقان الحركة، يمكنك تأمين موقع أول قوي والتقدم على المنافسين قبل أن تتسنى لهم فرصة الرد. تسمح لك تقنية التوازن، بالمقابل، بالاشتباك مع منافسين أكبر وأقوى دون السقوط أرضاً. هدفك، في العملية، إضعاف موقف خصومك وتقوية موقفك.

في بعض الحالات، تكون الحركة والتوازن كافيتين لتولي زمام المبادرة وتعزيز الصدارة. في معظم الحالات، بأي حال، ستحتاج إلى الفاعلية لتحقيق فوز. كان أحد معلّمي الجودو قد قال: «عدم سقوط شخص في جولة يعني أنه لم يتعرض لهزيمة»<sup>(1)</sup>. هذا لا يعني أنك قد انتصرت.

بتفادي السقوط، تكون قد بقيت واقفاً لجولة أخرى أو يوم آخر - أو عدة ثوانٍ أخرى في نزال حقيقي. لكن من أجل تحقيق فوز، ينبغي أن تأخذ خصمك إلى البساط. وهناك يأتي دور الفاعلية.

### الفاعلية في الجودو

تأتي الفاعلية بعد التوازن مباشرة - أو بدقة أكبر، الإخلال بالتوازن - في لعبة الجودو. الإخلال بتوازن خصمك ليس هدفاً بحد ذاته؛ وإنما تمهيداً لإلقائه أرضاً. في الجودو، لكل تقنية ثلاث مراحل: كوزوشي، الإخلال بتوازن المنافس؛ تسوكوري، اتخاذ موقع مناسب؛ وكاكي، الهجوم الفعلي. الإمساك بالخصم وتعلم الدفع عندما يتم سحبك هما تقنيتان لتجاوز المرحلتين الأولى والثانية. تحقيق الفاعلية، أو العثور على محور للمناورة حول خصمك، هي ما تختص به كاكي.

كان جيغورو كانو، مؤسس الجودو، يحب إيراد أمثلة مثيرة ليعرض كيف تكون العلاقة بين التوازن والفاعلية. «افترض رجلاً يقف أمامي»، كانت تلك الإيضاحات الشفهية تبدأ عادة:

إذا انحنى في لحظة ما إلى الأمام، أضع يدي على ظهره وادفع ردي في بسرعة أمام ردفه، ليصبح ردي نقطة ارتكاز. ثم يمكنني إلقاؤه أرضاً بحركة واحدة من ردي، أو بسحب ذراعه ... حتى إذا كان أثقل مني بمرتين أو ثلاث.

أو افترض أن خصمي انحنى إلى الأمام قليلاً ودفعني بإحدى يديه. سيخل ذلك بتوازنه. إذا أمسكت به من ردفه الممتدة نحوي، أدور

حتى يصبح ظهري قريباً من صدره، أمسك بيدي الحرة بكتفه وانحني فجأة، مما يجعله يطير من فوق رأسي<sup>(2)</sup>.

مع تلك الأمثلة، كان كانوا يعرض المبدأ الذي أوضحه أرخميدس قبل أكثر من 2000 عام: إذا كانت هناك رافعة مناسبة ونقطة ارتكاز صحيحة، يمكن تحريك أي شخص أو شيء - بغض النظر عن حجمه. رفع الخصم، بالطبع، ليس أسلوب الهجوم الممكن الوحيد. باستعمال القوة الكبيرة وحدها، ربما يستطيع منافس قوي طرح خصم أرضاً. لكن الجودو لا يعد القوة أداة فعّالة ويمكن الاعتماد عليها. سيجد أي منافس يعتمد على القوة فقط نفسه عاجزاً عندما يواجه أول مرة خصماً يفوقه حجماً. إضافة إلى ذلك، سيتفوق عليه في المناورة بسهولة خصم يكون قد أتقن مفاهيم الدفع عند السحب والهجوم الفعّال.

تتضمن الفاعلية المبدأ الأساسي الكامن خلف الجودو: زيادة الفاعلية بأقل جهد ممكن - أو كما أوضح كانوا: «الاستعمال الأكبر والأكثر كفاية للطاقة الذهنية إضافة إلى الجسدية، الموجهة لإنجاز غاية أو هدف واضح محدد»<sup>(3)</sup>. هذا يجعلها تقنية فعّالة للغاية، خاصة للضعيف نسبياً، وكذلك للقوي أيضاً.

### الفاعلية في إستراتيجية الجودو

في الانتقال من الجودو إلى إستراتيجية الجودو، نركز على ثلاث طرق مختلفة يمكنك عبرها زيادة فاعلية عملك. في كل حالة، الموضوع نفسه: الاستفادة من قوة الخصم لمصلحتك. في الجودو، يصبح جسد خصمك

أداة بين يديك. في إستراتيجية الجودو، تؤدي أصول، شركاء، ومنافسو خصمك الدور نفسه.

بالاستفادة من أصول خصمك، يمكنك تحويل قوة منافس إلى ضعف. الفكرة بسيطة: شن هجوم يحوّل أصول منافسك إلى رهائن أو عقبات تجعل من الصعب عليه أن يرد. بالاستفادة من هذا التكتيك، يمكن أن تجعل مؤلماً - أحياناً مستحيلأ تقريباً - على منافس حتى أقوى منك أن يرد عليك.

بشكل مشابه، بالاستفادة من شركاء خصمك، يمكنك تحويل حلفاء منافسك إلى مكابح على قدرته في الرد. كان العديد من المنافسين الأقوياء قد بنوا شبكات من الموردين والموزعين التي تعد مصدراً مهماً للقوة. لكن باستغلال الفوارق بين هؤلاء، يمكنك تحويل شركاء منافس إلى أصدقاء مزيّفين. باستعمال تكتيك فرّق تسد، تزرع الشقاق ضمن المعسكر الآخر. اجعل الحلفاء القدامى يعانون الأمرين بابتكار أوضاع لا يتم فيها الاهتمام بمصالحهم. ربما يكون عليك إمعان النظر، لكن عند التدقيق جيداً، يوجد حتى في الكتلة التي تبدو متماسكة تماماً صدع يمكنك استغلاله.

أخيراً، إضافة إلى الأصول والشركاء، كانت الشركات الأكثر نجاحاً قد أفرزت الكثير من المنافسين أيضاً. وهنا يكمن مصدر محتمل آخر لزيادة فاعلية عملك. بتحويل القدرة على العمل مع منافسي خصمك إلى مصدر لأفضلية إستراتيجية، يمكن أن تصعب كثيراً على منافس أن يرد على خطواتك. حتى إذا كان خصمك يتمتع بمرونة كافية ليحاول اللحاق بك،

فإن إقناع منافسيه على التعاون معك سيعود عليك الفائدة. هذا يجعل الاستفادة من منافسي خصمك تهديداً خطيراً على وجه الخصوص.

هناك مبدأ واحد خلف كل تلك التقنيات: يجعل خصمك يدخل في نزاع، يمكن أن تمنعه من الرد على هجومك - ليس لأن المنافسين أغبياء أو مكنوفون، لكن لأن عملك مصمم ليفرض عليهم قيوداً مشددة جداً.

على الرغم من أن الإيحاء المشار إليه يكون نفسه دائماً، إلا أن الفاعلية يمكن أن تأخذ بالتأكيد أشكالاً متنوعة. في القصص التي نوردتها تالياً، نقدم فقط بداية قائمة نأمل بأن تدفعك للتفكير بشكل مبدع بشأن أشكال في متناول يدك لزيادة فاعلية عملك.

زيادة الفاعلية ليست تمريناً ميكانيكياً. يتطلب إتقان العمل بفاعلية القدرة على التفكير الخلاق. بكلمات أخرى، كإستراتيجي جودو، ينبغي أن تستكشف مواطن الضعف المحتملة في المناطق التي يعدها آخرون قوية. وحيث يرى آخرون تهديدات، ينبغي أن تحدد فرصاً.

### الاستفادة من أصول خصمك

ربما يبدو ذلك مبتذلاً، لكن أفضل أصول شركة ما ربما يتحول إلى أكبر أعبائها. سواء كانت الأصول غير ملموسة، مثل الأسماء التجارية والملكية الفكرية، أو ملموسة مثل الأملاك والمصانع، «يحيط بالأصول مخاطر من نوع أو آخر»، كما قال مرة مايكل ديل، رئيس مجلس إدارة ديل Dell للحواسب ومديرها التنفيذي<sup>(4)</sup>. أي شيء يمثل استثماراً مهماً يمكن أن يصبح عائقاً أمام التغيير. واستغلال تلك العوائق سيساعدك في العمل بفاعلية لتحقيق الفوز. في تكديسها للأصول، تربط الشركة نجاحها

بطريقة عمل معينة. لا تختار ما ستقوم به فحسب، وإنما ما ستمتنع عنه أيضاً. ولا بأس بذلك - حتى تتغير قواعد المنافسة. عندها ربما تتحول أصول سنوات سابقة إلى نقمة بدلاً من أن تكون نعمة.

كإستراتيجي جودو، مهمتك إيجاد طرق تحول أصول خصمك إلى الطرف الآخر من المعادلة، وابتكار موارد ضعف من نقاط قوته. ربما يعني ذلك مهاجمة مصادر عائدات قائمة منذ وقت طويل، تحدّي منافسيك لتدمير أصول ثمينه، أو ابتكار نماذج عمل جديدة تحول أصولهم إلى أعباء إستراتيجية. خذ، مثلاً، هدف الخصم الاقتصادي. ربما ينشأ عن استثمارات في أعمال مكتملة شراكات مهمة. لكن إستراتيجي الجودو يرون الجانب السلبي، أيضاً. كانت كوك Coke تتمتع بقدرة أكبر على البيع إلى مكدونالدز McDonald's عندما كانت بيبسي Pepsi تمتلك كنتاكي Kentucky للدجاج المقلي وتاكوبيل Taco Bell. في السياق نفسه، كانت لدى نورتل Nortel أفضلية في البيع لشركات الهاتف عندما كانت منافستها لوسنت Lucent لا تزال جزءاً من إيه-تي وتي<sup>(6)</sup>.

بناءً على السوق والخصم الذي تواجهه، يمكن زيادة فاعلية عملك بأشكال مختلفة، لكن ينبغي أن يبقى هدفك الرئيس نفسه: الاستفادة من أصول خصومك لجعل مقاومة هجومك مؤلماً أو حتى مستحيلًا فيما يخصهم.

### تحويل الأصول إلى رهائن

يمكن لتحويل أصول منافسك إلى رهائن أن يجعل موقفك أفضل - نغني فيما يتعلق بالمهاجم. بتنفيذ هجومك بعناية، يمكنك إرغام خصمك

على الانتقاء بين خيارين: تدمير أصوله أو الفشل في الرد. بالجواهر، تصبح الأصول التي تستهدفها عالية على سلوك خصمك الجيد. حالما يقرر الرد على هجومك، تختفي.

تشارلز شواب. إحدى أشكال هذه التقنية هي استعمال قاعدة عملاء خصم أكبر لتحجيمه. امتلاك حصة كبيرة من السوق هي، بالطبع، إحدى مقاييس النجاح. بالرغم من ذلك، من المنطلق نفسه، لدى الشركة الكبيرة في السوق الكثير لتخسره. تعلّمت فيدلتي للاستثمار هذا الدرس بطريقة صعبة في بداية التسعينيات، عندما رأيت تشارلز شواب فرصة لتفعيل عملها في سوق حسابات التقاعد الشخصية.

كانت فيدلتي تهيمن بكل وضوح على سوق حسابات التقاعد الشخصية. في بداية 1992، كانت الشركة التي تتخذ من بوسطن مقراً لها تفتتح ما معدله 400.000 حساب تقاعد شخصي كل عام، ووفقاً لتقديرات شواب، تجني نحو 45 مليون دولار رسوماً سنوية<sup>(7)</sup>. قال ديفيد بوتروك، الذي أصبح لاحقاً الرئيس التنفيذي المساعد لشواب: «كانوا أكبر منا خمس مرات على الأقل». لكن حيث كان آخرون يرون ضعفاً، كان فريق شواب يرى فرصة لتحويل قوة فيدلتي لمصلحة شركتهم. جاء جيف ليونز، مدير في شواب، إلى بوتروك يوماً بفكرة مثيرة للاهتمام: إلغاء كل الرسوم على حسابات التقاعد الشخصية التي تتجاوز أصولها 10.000 دولار. (في ذلك الوقت، كان العملاء يدفعون رسماً قدره 22 دولاراً كل عام). جادل ليونز: «فidelتي وميريل لينش ومعظم الشركات الأخرى الأكبر منا جداً لديها برامج حسابات تقاعد شخصية أكبر مما لدينا. لهذا ستجد جميعها

أن إلغاء الرسوم أمر صعب جداً. إذا جعلنا الرسم الذي نتقاضاه على حسابات التقاعد الشخصية صفرأ، يمكننا الحصول على أصول تتزايد بشكل كبير. وكمكافأة إضافية، بإزالة الرسم، ستتشكل أيضاً هالة حول عروض وعلامة شواب التجارية بأكملها»<sup>(8)</sup>.

أشعل ذلك العرض نقاشاً داخلياً حيوياً. كانت إزالة الرسوم عن حسابات التقاعد الشخصية قرار مكلف، وتقضي على 9 ملايين دولار من صافي العائدات في وقت كان فيه دخل شواب السنوي لا يتجاوز 80 مليون دولار. لكن الفريق قدّر أن شواب يمكنها تعويض الخسارة الناجمة عن تلك الخطوة بزيادة قدرها 2 مليار دولار في أصولها. (المزيد من الأصول تعني المزيد من العمليات التجارية والمزيد من العمولات، التي ستعوض تلك الخسارة في الرسوم السنوية). شرح بوتروك: «أي شيء فوق ذلك سيكون كسباً إضافياً». كان يوازي ذلك أهمية أن الفريق يعتقد أن تلك خطوة ستكون فيدلتي، مع قاعدة عملائها الأكبر كثيراً، مترددة في محاسباتها. يتذكر بوتروك أنه فكّر: «وإذا فعلوا ذلك، سيكلفهم الكثير من المال، وهو ما سيكون أيضاً جيداً لنا. لهذا، الأقل ألماً فيما يخصنا، هو الأكثر ألماً فيما يتعلق بهم».

ألغت شواب الرسوم على حسابات التقاعد الشخصية التي تتجاوز مبالغها 10.000 دولار في نيسان 1992، واستطاعت الشركة جمع مبلغ 2 مليار دولار التي كانت تحتاجها لزيادة أصولها أثناء عام. لاحظ بوتروك: «مجاناً هو الرقم السحري في أي عمل يتعلق بالمستهلكين».

يكره الناس الرسوم. إنها غير منطقية نوعاً ما. أتذكر أنني ذهبت إلى حفلة كوكتيل وقال لي عميل: «نقلت حساب تقاعد والدتي إلى شواب، ويبلغ 88.000 دولار وسبب قيامي بذلك هو أنني تخلصت من ذلك الرسم». قلت: «دعني أفهم الأمر. تعني أنك تقول لي إن 22 دولاراً، تقريباً، هي السبب في نقل حساب تقاعدها أو عدم نقله إلى هنا؟». وقال: «نعم». الأمر لا يتعلق بالاقتصاد، وإنما بالشعور».

كانت فيدلتي تكافح مع شعور آخر في حين كانت ترى شواب تتقدم عليها: حسد، ممزوج بالخوف. بغض النظر عما كانت تقوم به، على المدى القصير على الأقل، كانت فيدلتي محكومة بالخسارة. لو أنها قدّمت خطوة شواب، لكانت الشركة خسرت 45 مليون دولار من العائدات بضربة واحدة. لكن لو أن فيدلتي فشلت في الرد، سرعان ما كانت شواب ستتبوأ الريادة. بعد ثمانية شهور تقريباً، حذت فيدلتي أخيراً حذو شواب، وألغت الرسوم على حسابات التقاعد الشخصية التي تبلغ 5000 دولار على الأقل. لكن بحلول ذلك الوقت كانت شواب قد حققت أهدافها. بالاستفادة من موقع فيدلتي الريادي في السوق، كانت شواب قد حصلت على حصة منه، قامت ببناء عمل مربح، خفضت من أرباح منافستها، وكل ذلك بضربة واحدة.

**سيغا Sega.** لدى دخولها سوق ألعاب الفيديو في الولايات المتحدة، استعملت سيغا شكلاً مشابهاً من فاعلية العمل لتضع نفسها على القمة. في نهاية الثمانينيات، كانت نتيندو تهيمن على السوق، بحصة تبلغ 80%<sup>(9)</sup>. كانت عشرون مليون أسرة -واحدة من كل خمس- تقتني أجهزة نتيندو،

وكانت الشركة قد باعت أكثر من 101 مليون نسخة من ألعابها<sup>(10)</sup>. كانت حصة سيغا نحو 7% من السوق، ومع عائدات عالمية بلغت 680 مليون دولار في 1990، بقيت بثث حجم ننتيندو<sup>(11)</sup>. بالرغم من ذلك، بعد ثلاثة أعوام كانت سيغا قد جعلت العملاق يجثو على الأرض. كانت الشركتان تتنافسان في سباق محموم في سوق ألعاب الفيديو المنزلية في الولايات المتحدة، الذي كان قد نما إلى 6 مليارات دولار بحلول 1993<sup>(12)</sup>.

يعود نجاح سيغا في جزء منه إلى حقيقة أنها كانت أول من يسوّق أجهزة ألعاب بسرعة ست عشرة بت. كما كان محللون آخرون قد أشاروا، كانت تلك الحركة قد أسهمت في تجميد ننتيندو في مكانها<sup>(13)</sup>. كانت ننتيندو، التي هيمنت على سوق أنظمة ألعاب الفيديو بسرعة ثمانية بت، مترددة في التخلي عن قاعدة عائداتها الموجودة آنذاك. نتيجة لذلك، استغرق الأمر منها عامين لتحذو حذو سيغا. لكن عمل سيغا لم يكن يتمحور حول الأجهزة فقط. كانت إستراتيجيتها الخاصة بالبرامج جزءاً ثانياً ومهماً بالقدر نفسه في إستراتيجية هجومها. كانت الألعاب المثيرة، بالمحصلة، هي ما يجعل المستهلكين يشترون الأجهزة.

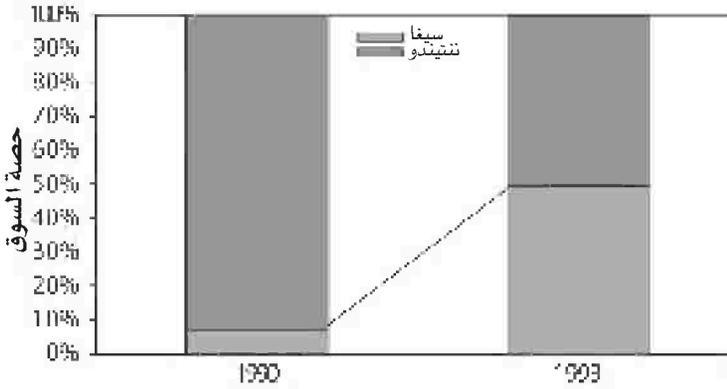
كانت ننتيندو قد بنت لنفسها سمعة بتقديم ترفيه لكل العائلة، واستهداف الأطفال الذين لم يبلغوا سن المراهقة بعد. كانت علامة ننتيندو التجارية مصدر ارتياح كبير للآباء، الذين كانوا عادة يراقبون المشتريات التي تخص الفئة العمرية تحت ثلاثة عشر عاماً. كان وعد ننتيندو الضمني: «في عالم مليء بالمخاطر، يمكنك الوثوق بنا».

عندما دخلت سيغا السوق، قررت تغيير قواعد اللعبة. بدلاً من تقليد ننتيندو وتقديم صورة عائلية، استهدفت جمهوراً أكبر سناً. أثناء ذلك، تحدت ننتيندو بأن تحذو حذوها وتدمر بالآتي علامتها المميزة - أو عدم فعل شيء والخسارة. على الرغم من أن أشهر شخصيات سيغا كان سونيك Sonic، قنفذ مفرط النشاط، أنتجت الشركة أيضاً ألعاباً تضم جرعات سخية من الجنس والعنف، مثل مورتال كومبات Mortal Kombat، التي تتطلب من اللاعبين انتزاع قلوب خصومهم.

كان رد فعل ننتيندو الأولي الالتزام بقاعدتها. عندما أنتجت الشركة نسختها الخاصة من مورتال كومبات، المقتبسة من لعبة تسلسلية شهيرة، تطلب ذلك من المنتجين تنقيحها بشكل كبير. (في مثال واحد، تحول شخصية عدوها إلى مكعبات ثلج بدلاً من تمزيق عموده الفقري). ربما كان موقف ننتيندو قد منح الشركة سمعة أخلاقية ممتازة، لكن العملاء استعملوا أموالهم للتصويت لصالح سيغا. في عامها الكامل الأول في السوق، تفوقت مبيعات نسخة سيغا من مورتال كومبات على نسخة ننتيندو بنسبة 2 إلى 1<sup>(14)</sup> (انظر شكل 1-4).

غيرت ننتيندو مسارها في 1994، وأصدرت نسختها الخاصة الكاملة من مورتال كومبات وأمطت اللثام عن حملة إعلانية كبيرة جديدة. بحلول ذلك الوقت، بأي حال، كان الوقت قد تأخر على إصلاح الضرر الذي تسببت به سيغا. أقرّ حتى مديرون بارزون في ننتيندو أن أيام 80% من حصة السوق قد ولّت إلى غير رجعة<sup>(15)</sup>.

شكل 4-1: مورتال كومبات: سيغا مقابل ننتيندو



المصدر: بيانات من نخيل هتهيسنج Nikhil Hutheesing، «شركات الألعاب»، فوربس، 25 تشرين الأول 1993.

### تحويل الأصول إلى عقبات

في المثالين السابقين، أرغمت شواب وسيغا منافسيهما على استنزاف أصولهما للبقاء في دائرة المنافسة. حالما أقدم خصماهما على تلك الخطوة -وفي كلتا الحالتين، استغرق ذلك بعض الوقت- أصبح اللعب سجّالاً. لكن في حالات أخرى، يمكن للفاعلية أن تمثّل أكثر من مجرد ضربة واحدة. يمكنها أيضاً أن تجعل من الصعب على خصم التنافس بفاعلية حتى بعد أن يكون قد اتخذ قراراً بالرد على هجوم.

ساوث-ويست Southwest للطيران. كان هيرب كيلهر، أحد مؤسسي والرئيس التنفيذي لساوث-ويست للطيران قد استفاد بشكل ممتاز من هذا الدرس أثناء الثلاثين عاماً الماضية. منذ رحلتها الأولى في 1971، كانت ساوث-ويست قد نمت من شركة ناشئة تمتلك ثلاث طائرات إلى

رابع أكبر ناقل في الولايات المتحدة. لكن لا شيء من هذا كان يبدو ممكناً عندما بدأت ساوث-ويست مسيرتها. يعد العمل في مجال الطيران إحدى أكثر الصناعات تكثيفاً للرأسمال في البلاد، وهي بيئة تجعل من الصعب على المنافسين القيام بعملهم بسهولة. إضافة إلى ذلك، كانت شركات النقل الرئيسية قد انتزعت آنذاك حصة مهمة من الأصول: حقوق الهبوط في مطارات المدن الكبيرة من الساحل إلى الساحل.

استعمل منافسو ساوث-ويست، مثل الخطوط الجوية الأمريكية American Airlines، حقوق الهبوط تلك كأساس لإنشاء أنظمة محاور-و-أشعة تسمح لهم بتوسيع نطاق عملهم. كانت مئات من الطائرات الصغيرة تلتقي في مراكز مثل دالاس كل يوم، تغذي حركة طيران الرحلات طويلة المدى. كان ممكناً أن يكون تشغيل هذا النظام مكلفاً؛ لأنه يتطلب تنسيقاً مكثفاً، قاعات ضخمة لنقل المسافرين، وغالباً أسطول متنوع يتراوح من طائرات صغيرة إلى بوينغ 747. لكن نظام المحاور آتى أكله بالسماح لكل ناقل رئيس بالهيمنة على الحركة ضمن إقليم معين وتحديد الأسعار فيه. إضافة إلى ذلك، قدم ذلك النظام الحماية لمواقع تلك الشركات بضمن أن تبقى القيود المفروضة على دخول ناقلين جدد شديدة نسبياً.

بالرغم من ذلك، في وقت مبكر من تاريخها، اكتشفت ساوث-ويست طريقة للاستفادة من أصول خصومها لمصلحتها. ركزت إستراتيجية ساوث-ويست على تقديم رحلات قصيرة المدى من محطة إلى محطة بوتيرة عالية بأقل أسعار ممكنة. عملياً، كل ما فعلته الشركة كان يهدف إلى زيادة فاعلية عملها وتخفيف تكاليفها. للتخفيف من رسوم المطارات،

كانت ساوث-ويست تعمل انطلاقاً من مطارات ثانوية مثل مهبط لوف وميدوي، وتترك خصموها يتنافسون على العمل من مطار فورت ورث في دالاس وأوهير في شيكاغو. أدارت ساوث-ويست أسطولاً من طائرات بوينغ 737 لتوفير تكلفة التدريب وقطع الغيار. لم يكن هناك انتظار لرحلات لاحقة أو تحديد مقاعد للمسافرين (كان أول من يصل، يحجز المقعد الذي يختاره) أو تقديم وجبات (فقط فول سوداني). نتيجة لذلك، كانت ساوث-ويست تشغل أي طائرة أثناء عشرين دقيقة - نصف معدل الصناعة - وزيادة الوقت الذي تقضيه الطائرات في الجو يزيد العائدات. مكن ذلك ساوث-ويست من إبقاء الأسعار منخفضة للغاية - أقل بنسبة 50 إلى 60% من أجور المنافسين، بالمعدل، على الأسعار غير المقيدة - وبقيت بالرغم من ذلك شركة الطيران التي تحقق أعلى الأرباح في البلاد.

ربما كان بمقدور الناقلين الرئيسيين اعتماد أسعار ساوث-ويست على مسارات محددة، لكن ذلك كان سيكلفهم استنزاف عائداتهم. إضافة إلى ذلك، ضمنت إستراتيجية ساوث-ويست أنه حتى إذا كان الناقلون الرئيسيون مستعدين للقيام بتلك التضحية، ستكون تلك نقطة سلبية دائمة فيما يخصهم عندما يدخلون في منافسة مباشرة. إذا اعتمدت ساوث-ويست ومنافسوها الكبار الأسعار نفسها، لن يستطيع الناقلون الرئيسيون البتة تحقيق الأرباح التي تجنيها ساوث-ويست نظراً لكلفة الحفاظ على الأصول - القاعات، أنظمة الحجز المعقدة، والأساطيل المختلطة - التي كانت أصلاً أسباب قوتها.

قبل بعض خصوم ساوث-ويست التحدي وحاولوا التفوق على المعلم في لعبته. كما كان هيرب كيلهير يتذمر غالباً: «أقول للناس: «مهلاً، لم يشنوا

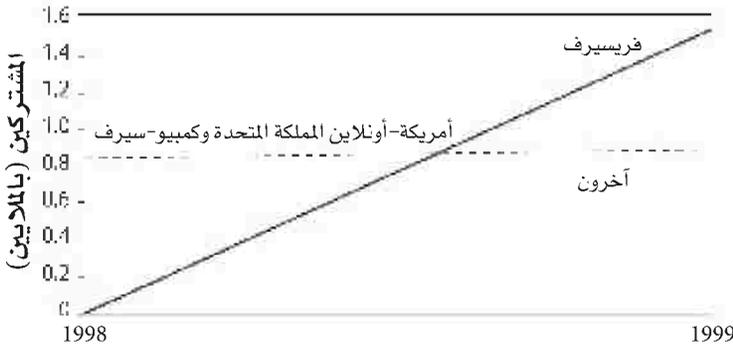
فقط حرب أسعار ضدنا؛ لقد أنشأوا شركات فرعية كاملة». ماذا تعتقدون أن يونتايد شتل United Shuttle، ميتروجت MetroJet، ودلتا إكسبريس Delta Express تفعل؟<sup>(16)</sup>. لكن فاعلية ساوث-ويست كانت تضمن أن يكون أي هجوم معاكس صعباً، مكلفاً، يتطلب وقتاً طويلاً، وفي النهاية، من غير المحتمل أن ينجح.

فريسيرف. على الرغم من أن قصة ساوث-ويست قد أصبحت مألوفة، إلا أن قلة من الناس سمعت بفريسيرف، شركة اشتهرت فيما مضى بأنها اتخذت درباً مشابهاً لتحل محل أمريكة-أونلاين أوروبية كمزود خدمة الإنترنت الرائد في المملكة المتحدة. بحلول خريف 1998، تأسست أمريكة-أونلاين أوروبية، وهي شركة مشتركة بين أمريكة أونلاين والمجموعة الإعلانية الألمانية بيرتلسمان Bertelsmann، لتكون أكبر مزود لخدمة الإنترنت في البلاد<sup>(17)</sup>. مع عملاء من شركتها الفرعية كمبيو-سيرف CompuServe، التي كانت تحتل المركز الثاني بعد أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة، حظيت أمريكة-أونلاين أوروبية بنحو 800.000 مشترك. بعد ذلك، تراجعت المنافسة بسرعة. تماماً كما حدث في الولايات المتحدة، بدأ أن أمريكة-أونلاين قد هيمنت على السوق البريطانية.

بالرغم من ذلك، بعد ثلاثة شهور من إطلاق خدمتها في أيلول 1998، أزاحت فريسيرف أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة من موقعها. بحلول كانون الثاني 1999، كان لدى فريسيرف 1 مليون عميل، و8000 مشترك جديد يسجلون كل يوم. بعد خمسة شهور، مع 1.3 مليون حساب، كنت فريسيرف أكبر بمرتين من أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة. (انظر الشكل 2-4). بقي السبب في نجاح فريسيرف سراً، في حين كان معظم مشترك

أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة يدفعون نحو 29 دولاراً في الشهر للاتصال غير المحدود بالإنترنت، قدمت فريسيرف الخدمة مجاناً. كانت الشركة قد أنجزت اتفاقية شراكة مع إنرجيز Energis، مزود خدمة اتصالات بريطاني، للحصول على جزء من الأجر الذي تتلقاه إنرجيز من شركة الاتصالات البريطانية British Telecom في كل مرة تُنهي فيها اتصالاً. بالتشجيع على زيادة استعمال الإنترنت، كانت فريسيرف ستزيد من عائدات إنرجيز، وسيستفيد كلا الطرفين.

شكل 4-2: فريسيرف تتغلب على أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة



المصدر: تقديرات المؤلفين، نيل بوديت وستيفاني غرونر، «أمريكة-أونلاين تطلق حملة جديدة في أوروبا»، صحيفة ول-ستريت، 1 تشرين الأول 1999.

قادت بساطة نموذج العمل إلى انتشار خدمات مشابهة، أطلقها رعاة من تيسكو، باركليز، وفيرجين إلى أرسنال، فريق كرة القدم الشهير. قامت شركة الاتصالات البريطانية بتقديم خدمة مجانية في شباط 1999. لكن لم تفعل ذلك أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة. طوال نحو عشرة شهور، بدا أن الشركة متجمدة في حين كانت فريسيرف تعصف بالسوق.

علانية، على الأقل، حاولت أمريكة-أونلاين إظهار عدم مبالاة بالمنافسة. قال رئيس أمريكة-أونلاين بوب بيتمان عن الخدمات المجانية في الولايات المتحدة: «كما لو أن تيفاني Tiffany تقول إنها قلقة من ول-مارت»<sup>(18)</sup>. لكن خلف تلك الجعجعة، وجدت أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة نفسها مقيدة اليدين. كانت الشركة تخسر حصتها في السوق لفريسيرف بمعدل غير مسبوق. لكن فاعلية فريسيرف جعلت من الصعب جداً على أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة أن ترد بخدمة مجانية خاصة بها. بصفتها رائدة السوق، كان لدى أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة الكثير لتخسره. كان خفض الرسم الشهري إلى الصفر سيغني التضحية بأكثر من 150 مليون دولار من العائدات السنوية. وعلى المدى القصير، على الأقل، لم تكن عائدات الاتصالات ستعوض تلك الخسارة. لم تكن فريسيرف، بالمحصلة، تحصل سوى على 10% من تكلفة كل اتصال هاتفي، أو نحو 0.17 دولاراً لكل ساعة اتصال بالإنترنت.

لكن تلك لم تكن أكبر مشكلة. مع تحدي فريسيرف، لم تواجه أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة خسارة في العائدات فقط، وإنما فقدانها لأفضلياتها التنافسية أيضاً. كانت أمريكة-أونلاين تدين في معظم نجاحها إلى استثمارات قامت بها في الماضي - في آلتها التسويقية، خدمة عملائها، وشهرتها لتقديمها أسعار منافسة مع وجود علامة تجارية من الطراز الأول. لو أنها اختارت مجارة فريسيرف، كانت كل تلك الأصول ستؤثر سلباً، بدلاً من إيجاب، على قدرتها في المنافسة. عندما يتعلق الأمر بالتسويق، مثلاً، كانت أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة في وضع سيئ مقارنة بفريسيرف، التي كانت قسماً من ديكسون Dixon، أكبر سلسلة

تجزئة للإلكترونيات الاستهلاكية في المملكة المتحدة. كان كل عميل يشتري حاسباً من ديكسون يحصل على قرص مضغوط مجاني من فريسيرف. مع سيطرة ديكسون على 60% من مبيعات الحواسيب الشخصية في البلاد، كانت فريسيرف تصل إلى جمهور واسع بتكلفة غير ذات أهمية. نظراً إلى أن تكاليف فريسيرف الأخرى كانت منخفضة أيضاً وكانت تخطط لجني المال من الإعلان والتجارة الإلكترونية، كانت ممكناً أن تدعي صادقة أنها على وشك تحقيق أرباح كبيرة. كان على أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة، بالمقابل، أن تعلن بكثافة وتدفع أموالاً لشركاء لتوزيع أقراصها المضغوطة. جعل ذلك التخلي عن رسوم المشتركين أمراً في غاية الصعوبة فيما يخصها، التي كانت تشكل حصة الأسد من مبيعات أمريكة-أونلاين في أوروبا.

بعد شهر من النقاش، قطعت أمريكة-أونلاين المملكة المتحدة منتصف الطريق إلى فريسيرف بخفض الرسوم الشهرية بنسبة 45% في أيار 1999. بعد ثلاثة شهور، أطلقت أخيراً خدمة مجانية مع علامة تجارية قتالية، وهي إستراتيجية سنناقشها في الفصل 8. لكن بحلول ذلك الوقت، كان ضرر كبير قد لحق بها. تم طرح أسهم فريسيرف للاكتتاب العام بقيمة سوقية تبلغ 2.4 مليار دولار في تموز 1999. بعد ثمانية عشر شهراً، وبالرغم من هجوم أمريكة-أونلاين المعاكس، بقيت فريسيرف مزود خدمة الإنترنت رقم واحد في المملكة المتحدة.

### إي-تويز: حكاية جديدة بالاهتمام

على الرغم من أن الفاعلية يمكن أن تكون أداة قوية للغاية، من المهم أن نتذكر أن النجاح ليس مضموناً أبداً. أثناء استعراضنا لمبادئ إستراتيجية

الجودو، كنا قد ركّزنا على المفاهيم التي تحفّز تقنيات متنوعة. لكن تحديد الخطوة الصحيحة ليس سوى نصف المعركة فقط. عندما يتعلق الأمر بالتنافس مع خصوم أقوى، يبقى التنفيذ مفتاح النجاح. بالرغم من اعتماد أفضل الخطط، يمكن لعدد من الأخطاء التكتيكية أن يوقع إستراتيجي جودو ماهر في مأزق لا خروج منه.

يوضح مصير إي-تويز، الرائدة في سوق الدمى الإلكتروني سابقاً، هذا الدرس. عزّزت إستراتيجية إي-تويز بالتأكيد فاعلية نماذج عمل عمالقة كبار، مثل رائدي الصناعة ول-مارت وتويز «آر» أس. إضافة إلى ذلك، حدّدت إي-تويز واتخذت خطوات لزيادة فاعليتها ضد شركة التجزئة الإلكترونية أمازون. كوم، على الرغم من أن ذلك كان على نطاق أضيق. أخيراً، بأي حال، ساعدت أخطاء جوهرية في التنفيذ على طرح الشركة أرضاً.

بتأسيس إي-تويز، بدأ توبي لينك بذهنية محددة تقليدية من إستراتيجية الجودو. تذكر في أواخر 2000: «عندما تخيلت خطة العمل هذه قبل أربعة أعوام ونصف العام في منزلي الساعة 2 صباحاً، قلت: (القاعدة رقم 1: لا تدخل في منافسة مباشرة مع ول-مارت)»<sup>(19)</sup>. كانت ول-مارت وتويز «آر» أس قد سيطرتا على السوق بالتركيز على تقديم أكبر عدد ممكن من الدمى بأقل أسعار ممكنة. نتيجة لذلك، كان عملهما يعتمد بشكل كبير على توزيع دمى بأعداد كبيرة لأسواق كثيرة، وكانت تكاليف التشغيل في حدودها الدنيا. تبين أن تلك أفضليات مهمة ضمن حدود عالم الكبار. لكن إستراتيجية لينك حوّلتها إلى أعباء على الإنترنت. بدلاً من التنافس على السعر، جعلت إي-تويز التشكيلة والخدمة أساسيات

نقاط بيعها. جذبت الشركة الآباء بتقديم تشكيلة واسعة من الدمى المتخصصة من مصنّعين صغار إضافة إلى منتجات شركات كبيرة مثل باربي. إضافة إلى ذلك، سعت إلى التخفيف من عبء عملية شراء الدمى بتزويد العملاء بالكثير من المعلومات عن المنتج والقضاء في الوقت نفسه على ضرورة القيام بزيارة إلى المتجر.

وجد منافسون قائلون آنذاك مثل تويز «آر» أس صعوبة في مواجهة تلك الخطوات. في عالم الكبار، كانت مساحة الرفوف محدودة، مما لا يترك مجالاً واسعاً لدمى خاصة. كان توظيف وتدريب أشخاص للتعامل مع منتجات خاصة، التي تتطلب عادة بيعاً مباشراً، مكلفاً ويتطلب وقتاً أكثر من تقديم الخدمات نفسها على الإنترنت. إضافة إلى ذلك، واجهت تويز «آر» أس، التي كان لديها منتجات تبلغ قيمتها أكثر من 4 مليارات دولار في متاجرها على امتداد البلاد، معضلة شائعة لكنها ليست أقل إيلاًماً عندما بدأت تعمل عبر الإنترنت. عندما انتقلت إلى الإنترنت، واجهت الشركة خطر تآكل مبيعات متاجرها - خطوة مكلفة بشكل خاص لأن كل زيارة إلى أحد متاجرها كان ينجم عنها، عادة، مشتريات غير مخططة بقيمة 38 دولاراً<sup>(20)</sup>.

بالمقارنة، كان المنافسون الذين يعملون على الإنترنت فقط، مثل أمازون. كوم، متحررين من تلك القيود. إضافة إلى ذلك، استفادت أمازون. كوم وإي-تويز من اقتصاد المدى الطويل نفسه: وفقاً لحسابات لينك، يمكن لبائع تجزئة افتراضي بيع ما قيمته 750 مليون دولار بإنفاق بين 50 إلى 80 مليون دولار على السّوقيّات (السلع وموارد أخرى) والتوزيع، في حين يحتاج بائع تجزئة واقعي إلى ما قيمته 500 مليون دولار على الأقل من العقارات،

مراكز التوزيع، ورأسمال التشغيل للوصول إلى القيمة نفسها من المبيعات. بأي حال، كانت إدارة إي-تويز تعتقد أنه لديها على الأقل مصدر مهم لتعزيز عملها ضد أمازون. كوم: إستراتيجية الشركة الكبرى في تقديم «أكبر تشكيلة على وجه الأرض». بالتركيز على منتجات الأطفال، كانت إي-تويز تخطط لتلبية احتياجات عملائها بطرق ستجد أمازون. كوم، التي تشدد على اقتصاد النطاق الواسع للعمل، أن محاكاتها أمر صعب.

كانت بعض أفضليات إي-تويز قصيرة المدى نسبياً: أصلحت أمازون. كوم في نهاية المطاف برنامجها بعد أن عرفت أن البحث عن «دمى» على موقعها الإلكتروني يقود إلى «دمى جنسية». لكن تركيز إي-تويز على سوق واحد كانت له أيضاً فوائد جمة للوالدين. اختارت إي-تويز، مثلاً، عدم تقديم اختصارات، مثل تثبيت طلب بالضغط على زر واحد، لقطع الطريق على طلبات الأطفال غير المسموح بها. أزالَت الشركة اسمها من على صناديق الدمى -مكان بالغ الأهمية لنشر العلامة التجارية- من أجل إبقاء الهدايا مفاجأة. كان حتى التغليف الذي تستعمله إي-تويز محبباً لدى الأطفال: مصنوع من نشاء الذرة، وغير ضار إذا تم تناوله.

منحت القدرة على التركيز إي-تويز الفرصة لبناء عمل متماسك بالرغم من المنافسة من شركات عملاقة إلكترونية وواقعية. وكان أداء الشركة قوياً في الأعوام الثلاثة الأولى. في موسم عطلات 1999، تفوقت إي-تويز في إجمالي المبيعات على توزيع آراس. كوم بأكثر من اثنين إلى واحد وبقيت متقدمة على أمازون. كوم لتحافظ على موقعها كأكبر بائع لمنتجات الأطفال على الإنترنت. إضافة إلى ذلك، عندما كان الأمر يتعلق بالخدمة والتوصيل، تفوقت إي-تويز في ذلك على معظم المنافسين، بمن

فيهم توزيع آراس.كوم، التي دفعت لاحقاً غرامة بقيمة 350.000 دولار لتسوية قضايا لتأخرها في الشحن التي أقامتها ضدها لجنة التجارة الاتحادية.

لكن إي-تويز كانت تعاني متاعب، أيضاً. من أجل التوسع بسرعة، استنزفت الشركة نحو نصف الموارد المخصصة لعملياتها في خريف 1999، فقط لتري أنظمة سوقيات شريكها تنهار في وجه الطلب غير المتوقع. في الشهر الذي ينتهي بعيد الميلاد، كان على إي-تويز أن ترسل 200 شخص إلى مركز عملياتها الذي تم استنفاد موارده لتنظيم الفوضى هناك، وهي مشكلة ثبت أنها كارثية للشركة الناشئة التي تعاني نقصاً في الأموال. فقدت إي-تويز مصداقيتها لدى العملاء، وتراجع نمو عائداتها بعدة أثناء العام الآتي. كان مهماً بالقدر نفسه أن الشركة فقدت مصداقيتها في ول ستريت. زادت مشكلات السوقيات بشكل كبير نفقات إي-تويز في الوقت الذي كان فيه المستثمرون يتطلعون لجني أرباح.

لتفادي مشكلات التوصيل في المستقبل، استثمرت إي-تويز بكثافة في بناء مركز توزيعها المؤتمت. بالرغم من ذلك، وبخلاف أمازون التي كانت قد جمعت مليارات الدولارات في أفضل حالات السوق لتتبنى إستراتيجية مشابهة، كانت إي-تويز قد فشلت في جمع رأسمال إضافي عندما وصل رأسمالها في السوق إلى 8 مليارات دولار في خريف 1999. نتيجة لذلك، وجدت الشركة نفسها تلهث للحصول على أموال في المدة التي شهد فيها الطلب انحساراً. بحلول نهاية 2000، كان يتم تداول سهم إي-تويز، الذي كان سعره قد ارتفع مرة ليصل إلى 86 دولاراً، بنحو 0.20 دولار، ولم يكن لدى الشركة مال يكفيها سوى لثلاثة شهور فقط. في شباط 2001، تقدمت إي-تويز بطلب لإشهار إفلاسها وأعلنت أنها ستغلق موقعها.

كان مشروع لينك التجاري قد بدأ بإستراتيجية معدة بعناية ومنتج من الطراز الأول. لكن في النهاية، تعثرت إي-تويز في موسم عطلات مهم، وترافق ذلك مع الفشل في جمع ما يكفي من التمويل اللازم لمتابعة المشوار مما جعل نجاح الشركة مستحيلاً.

## استفد من أصول خصمك

- حوّل الأصول إلى رهائن بإرغام خصمك على استنزاف نقاط قوته من أجل الرد على هجومك.
- حول الأصول إلى عقبات تجعل من الصعب على خصومك التنافس معك، حتى بعد أن تكون قد استنزفت مواردك.
- أنجز، أنجز، أنجز - فاعلية العمل ضرورية لكنها ليست كافية للفوز.

## استفد من شركاء خصمك

غالباً ما تكون شبكة قوية من الشركاء ضرورية لنجاح أي منافس. في أعوام سابقة، حاولت شركات عديدة السيطرة على بيئتها بتنظيم مجموعة واسعة من النشاطات الداخلية. منذ أواخر الثمانينيات، بأي حال، كانت أهمية التركيز على الكفاية الذاتية قد أصبحت لازمة شائعة. جعل ذلك الشركاء أكثر أهمية من ذي قبل في العمل لتحقيق أفضلية تنافسية مستدامة.

يلعب الشركاء اليوم أدواراً عديدة. يبيع لك الموردون مواد أولية، يقدم لك المقاولون مصانع، يوسع الموزعون مدى فريق مبيعاتك، ويلمع شركاء التسويق

علامتك التجارية. لكن علاقات مباشرة مثل تلك ليست نهاية القصة. يمكن أن يكون لهؤلاء الشركاء أيضاً تأثير على إمكانيات الشركة. يقدم الموردون، مثلاً، سلعاً وخدمات تزيد قيمة منتجاتك -مثل برامج الحواسيب- وترفع الطلب عليها. ربما لا تتعامل مباشرة مع مورديك، لكن الفرق أنك تعتمد عليهم ويعتمدون عليك<sup>(21)</sup>.

الواضح أن الشركاء يحققون فوائد عديدة لبعضهم. يمكن أن يساعدوا في توفير المال، اهتمام الإدارة، والوقت، مما يسمح للشركات بالتوسع بشكل أسرع وإلى مناطق أبعد مما تسمح بها مواردها الذاتية. لكن مثل كل شركة، يمكن أن تتحول الشراكة أيضاً إلى قيد، يعزز إستراتيجيات قائمة ويمنع التغيير. كإستراتيجي جودو، عملك هو تحديد الشراكات التي يمكن تحويلها ضد منافسك. ربما يبدو شركاء منافسك في البداية أعداء لك، لكن قد يصبحون حلفاءك أيضاً. باعتماد الإستراتيجية الصحيحة، يمكنك الاستفادة منهم لتقييد قدرة خصمك على المنافسة.

### سوني: التفوق على المنافسين في الشراكات

في النصف الثاني من التسعينيات، سلكت سوني هذا الدرب للتقدم على كل من ننتيندو وسيغا في سوق ألعاب الفيديو المنزلية. أحكمت الشركتان الرائدتان في السوق السيطرة على شركائهما، فرضتا عليهما رسوماً باهظة ولم تسمحا سوى لعدد محدود من المنتجين المستقلين بتقديم ألعاب لجهازيهما. إضافة إلى السماح لننتيندو وسيغا بالسيطرة على جودة الألعاب، ضمنت هذه المقاربة حصولهما على حصة كبيرة من سوق الألعاب. كانت الألعاب الناجحة تزيد مبيعات الأجهزة، وأضحت منجم ذهب بحد ذاتها. في اثني عشر عاماً،

باعت ننتيندو 1 مليار لعبة، في حين باعت سيغا 4.5 مليون نسخة من لعبة واحدة-سونيك القنفذ- في عام واحد فقط<sup>(22)</sup>.

عندما قدّمت بلي-ستيشن PlayStation، عزّزت سوني إستراتيجيتها بجعل رائدتي السوق رهينتي نجاحهما. بدلاً من محاولة السيطرة على منتجي الألعاب، كانت مقارنة سوني إطلاق العنان لهم. جعلت الشركة أدوات تطوير بلي-ستيشن متاحة على نطاق واسع وخفضت رسوم الترخيص لتشجيع شركاء محتملين على الانضمام إليها. نتيجة لذلك، بحلول ربيع 1996، كان قد تم إطلاق 250 لعبة على بلي-ستيشن، وكانت سوني قد سيطرت على 40% من السوق، وباعت 5 مليون جهاز في الشهر الثمانية عشر الأولى من طرحه للجمهور<sup>(23)</sup>. بعد ثلاثة أعوام، كان بمقدور المستهلكين الاختيار من نحو 3000 لعبة بلي-ستيشن -أكثر عشر مرات من العدد المتاح على ننتيندو 64- وكانت سوني قد باعت أكثر من 50 مليون بلي-ستيشن، وجنت ما يزيد عن 1 مليار دولار في عام واحد<sup>(24)</sup>.

### بيبيسي-كولا: العثور على الصلة الضعيفة

في حين وجدت سوني ضالتها في هيمنة منافسيها على شركائهم، استفاد تشارلز غوث من اعتماد خصمه على شركائه. باعتماد هذه الإستراتيجية، نجح غوث في تحويل بيبيسي-كولا من «مجرد هيكل شركة» إلى اسم مألوف لدى الجميع<sup>(25)</sup>. كانت بيبيسي-كولا قد انطلقت في تسعينيات القرن التاسع عشر، في الوقت نفسه تقريباً مع كوكا-كولا-Coca Cola. بعد أربعين عاماً، بأي حال، عندما اشترى غوث بيبيسي، افترق دربا الشركتين. كانت كوك تُعدّ احتكاراً وطنياً، في حين كانت بيبيسي قد

نجت آنذاك من الإفلاس للمرة الثانية. وفقاً لمؤرخ العمل ريتشارد تيدلو، بيبسي-كولا «لم تكن ببساطة ضمن السياق» بعد الحرب العالمية الثانية. كان منافسون مثل كندا دراى Canada Dry يشكلون تحدياً أقوى كثيراً من كوك، وكان موقف بيبسي ضعيفاً لدرجة أن غوث حاول دون نجاح بيع الشركة إلى كوكا-كولا في 1933.

بعد صدّه، استتبطن غوث إستراتيجية قادت بيبسي إلى تحقيق النجاح. في ذلك الوقت، كان سعر كل قارورة سعة 185 مل خمسة سنتات. قرر غوث اعتماد سعر كوك - لكنه قدّم للمستهلكين ضعف الكمية. بكلمات إعلان انتشر في كل مكان ذلك الوقت:

بيبسي-كولا في كل مكان.

185 مل كاملة، ذلك كثير.

ضعف الحجم المعتاد بنيكل (خمس سنتات) أيضاً.

بيبسي-كولا هي مشروبك.

استجاب مستهلكو حقبة الكساد الاقتصادي بسرعة لرسالة بيبسي، وأعادوا الشركة إلى الربحية أثناء ثلاثة أعوام. بحلول نهاية العقد، كانت بيبسي قد احتلت المركز الثاني في سوق المشروبات غير الكحولية في الولايات المتحدة، وسيطرت قارورة 340 مل على ربع كل مبيعات المشروبات الغازية، وكان ذلك يعادل تقريباً أربعة أضعاف حصتها في 1935<sup>(26)</sup>.

بالرغم من هذا الدليل، استغرق الأمر من كوكا-كولا اثنين وعشرين عاماً لإطلاق قارورة أكبر. يعود هذا التأخير في جزء كبير منه إلى عمل روبرت ودرروف، الرئيس التنفيذي المستبد لكوك، الذي كان متعلقاً بعناد

بالقارورة القديمة التي أضحت رمزاً عالمياً. لكن العاطفة لم تكن العائق الوحيد في طريق كوكا-كولا.

أسهم عدد كبير من الشركاء أيضاً - أولئك الذين يقدمون القوارير للشركة - في مقاومة الشركة للتغيير. كانت شبكة كوك من مزوّدي القوارير إحدى أكبر أصولها. بحلول ثلاثينيات القرن العشرين، كان أكثر من 1000 مصنع يزوّد كوك بالقوارير، بفضل جيش من مزوّدي القوارير الذين كرسوا طاقة عملهم - فضلاً عن رأسمالهم - لجعل كوك المشروب الغازي الأكثر انتشاراً في البلاد. بأي حال، حالما شنت بيبسي هجومها، أصبح واضحاً أن مزوّدي القوارير يمكن أن يصبحوا عقبة كبيرة أيضاً.

كان مزوّدو القوارير لشركة كوك قد استثمروا ملايين الدولارات لإنتاج قوارير 185 مل والمعدّات المرتبطة بذلك. كانت محاكاة إستراتيجية بيبسي ستعني القضاء على معظم تلك الاستثمارات<sup>(27)</sup>. إضافة إلى ذلك، تبين أن مرونة شبكة مزوّدي قوارير كوك تشكل نقطة سلبية عندما يتعلق الأمر بالرد على هجوم. كان تنسيق إنتاج القارورة الجديدة بين مئات الشركات المستقلة مهمة شائكة للغاية. إضافة إلى ذلك، لم تكن جودة عمل مزوّدي القوارير متماثلة. كان بعضهم يجني ثروات، في حين البعض الآخر يراوح مكانه. كانت كوكا-كولا تريد الحفاظ على عمل كل شركائها، مما صعب من مهمة الرد على هجوم بيبسي. بقي الأمر على حاله لغاية 1955 عندما قدّمت الشركة قارورتي 284 مل «الحجم الملكي» و738 مل «الحجم العائلي». وبحلول ذلك الوقت، كانت بيبسي قد انتشرت تماماً في كل أنحاء البلاد.

### دليل للحواسب: تعلّم فرق تسد

بعد نصف قرن، استعمل مايكل ديل جزءاً من هذه الإستراتيجية للتغلب على رؤاد صناعة الحواسب الشخصية: حشد قوي كان يضم كومباك Compaq، هيوليت-باكارد، وآي-ب-إم. إستراتيجي موهوب، فكّر ديل بشكل بديهي بمعايير إستراتيجية الجودو، كما يكشف وصفه لفلسفته في المنافسة:

فهم آلية الربح في صناعتك - التي يجني منها منافسوك أموالهم فعلاً - يمكن أن يفتح عينيك على فرص جديدة. فكّر في منافس يهيمن على حصة كبيرة من السوق ويحقق أرباحاً كبيرة بطريقة معينة في السوق. ثم فكّر كم سيكون مقنعاً استغلال تلك القوة كنقطة ضعف. لن يستطيع منافسك على الأرجح الرد على هجوم قوي دون أن ينخفض ربحه بشكل كبير. ندعو ذلك لعب الجودو مع المنافسين.

«مباشرة من ديل»، كانت أكبر ابتكارات الشركة هي إستراتيجية الجودو في أبهى حلة لها. استغلت شركة ديل إحدى أقوى نقاط منافسيها مثل كومباك -شبكات توزيعهم القوية- واستعملتها للتغلب على المنافسة. كانت كومباك تعتمد على عدد ضخم من تجار الجملة، التجزئة، وباعة القيمة المضافة لجعل منتجاتها متاحة في كل أنحاء العالم. كان هؤلاء الشركاء يعملون أساساً كضريق مبيعات لكومباك، يضيفون إلى مواردها ويوسعون مدى وجودها.

لكن ديل كانت تفهم أن شبكة توزيع كومباك قد تكون عبئاً، أيضاً. كانت تضيف تكاليف ووقتاً لعملية البيع و، ربما أكثر أهمية، تعتمد على

معلومات غير مكتملة. كان على كومباك أن تتنبأ بما يريده العملاء وإنتاج حواسب بشكل مسبق قبل البيع. ثم كانت تدفع بابتكارها لشركاء التوزيع وتأمل أن تُباع منتجاتها قبل أن تصبح عتيقة الطراز. في صناعة كانت أسعار المواد والسلع المصنّعة تنخفض فيها بنسبة 1% كل أسبوع، كان التوقع الخاطئ يكلف الكثير.

كانت ديل تقوم بالأمر بشكل مختلف. كانت الشركة تبيع كل حاسب شخصي قبل أن يتم إنتاجه. كان ذلك يعني انتفاء الحاجة للتوقع، التقليل من المخزون، وتكلفة أقل جداً للسلع. كما شرح ديل: «لنقل إن ديل لديها مخزون يكفيها ثمانية أيام. قارن ذلك مع منافس غير مباشر لديه مخزون يكفي خمسة وعشرين يوماً مع منتجات تكفي ثلاثين يوماً آخر في قناة توزيعه. يشكل ذلك فرقاً مدته سبعة وأربعون يوماً، وفي سبعة وأربعين يوماً، ستخفض تكلفة المواد نحو 6%»<sup>(29)</sup>.

إضافة إلى ذلك، استطاعت ديل زيادة مبيعاتها للكثير من العملاء وفقاً للميزات التي تقدمها والإنتاج حسب الطلب ومنح الناس فرصة تعديل حواسيبهم الشخصية كما يرغبون. على الرغم من أن ديل كانت تُعد غالباً لاعباً منخفض التكلفة، يقدم منتجات رخيصة الثمن، إلا أن معدل سعر بيعها كان أعلى من أي من منافسيها. نتيجة لذلك، حصلت ديل على حصة من منافسيها أثناء التسعينيات وجنت أرباحاً أكبر في الوقت نفسه. بحلول نهاية العقد، كانت الشركة البائع رقم واحد للحواسب الشخصية في الولايات المتحدة، وكان مايكل ديل قد أصبح واحداً من أثري الأثرياء في العالم.

إذاً، لماذا لم تحذو كومباك حذو ديل في العمل؟ بمواجهة نموذج عمل أفضل، ألم يكن ينبغي براءة الصناعة محاكاة نجاح منافستها؟ في هذه الحالة، بفضل فاعلية عمل ديل، كانت الإجابة لا. كان لدى كومباك ثلاثة خيارات، وعلى المدى القصير على الأقل، كانت جميعها سيئة. أولاً، كانت الشركة تستطيع الالتزام بما تقوم به - كان واضحاً أن ذلك لن يجدي نفعاً. ثانياً، كانت تستطيع تقليد ديل، لكن ذلك سيعني تغيير تنظيمها الهندسي، تصنيعها، مبيعاتها، وتسويقها. وثالثاً، كان يمكن أن تحاول القيام بالأمرين معاً، وتبيع مباشرة إلى عملاء وعبر موزعين في الوقت نفسه. لكن هذا البديل كان ينطوي على مخاطرة مضاعفة. كان الموزعون الذين سيشعرون بالخيانة سيخففون على الأرجح من جهودهم في بيع منتجات كومباك، في حين كانت تكاليف تشغيل نموذجي عمل مختلفين سترهق عملية المبيعات المباشرة بالأعباء.

لجأت كومباك إلى الخيار الثالث واكتشفت، بشكل لم يكن مفاجئاً، أن من الصعب جعل إستراتيجية هجينة تجدي نفعاً. بعد اعتمادها «نموذج توزيع مقنن» في 1997، وجدت كومباك أن 59% من باعها قد بدؤوا يفضلون التعامل مع منافستها هيولت-باكارد<sup>(30)</sup>. أثناء ذلك، كانت كومباك لا تستطيع مجاراة ديل في التكلفة.

كان مايكل ديل قد تعلّم هذا الدرس في بداية التسعينيات، عندما حاول لوقت قصير اعتماد إستراتيجية هجينة قبل أن يلجأ إلى التوزيع عبر منافذ التجزئة في 1994. اكتشف أن المسؤولين عن الإنتاج لديه يدعمون كلاً من القنوات المباشرة وغير المباشرة، لكنهم «يقومون بنصف العمل

لكل منهما»<sup>(31)</sup>. إضافة إلى ذلك، كان كادر التصنيع حائراً بين بناء منشأة تقدم منتجات لقناة لتجزئة ومصنع لنموذج البيع المباشر، الذي يتطلب مواصفات مختلفة جداً. كان حتى فريقا المبيعات والدعم الفني حائرين في خدمة الجهتين. تذكر ديل لاحقاً: «البيع بالتجزئة ... أرغم كل موظفينا على التركيز 100% على النموذج المباشر. كان الاستقرار على فكرة واحدة قوة توحيد كبيرة»<sup>(32)</sup>.

بالتركيز بشكل كامل على قناة البيع المباشر، كان ديل قد حوّل شركاء منافسيه إلى أعباء عليهم. باستعمال إستراتيجية فرّق تسد، كان قد دفع كومباك إلى موقع أضحى فيه مصالح شركائها تتعارض تماماً مع مصالحها. بالعمل حصرياً مع موزعيها، كانت كومباك قد ألزمت نفسها بالتنافس على أساس مرونة أقل وتكاليف أعلى. لكن عند الانتقال لمحاكاة إستراتيجية ديل، وجدت كومباك أن شركائها قد تخلّوا عنها عندما كانت بأمر الحاجة إليهم.

### استفد من شركاء خصمك

- زرع العلاقة بين خصمك وشركائه بالإثبات لشركات أخرى أنها ستكون في وضع أفضل إذا عملت معك.
- استغل نقاط ضعف شركاء خصمك بشكل يجعل من الصعب على منافسيك الرد.
- فرّق تسد: أرغم خصومك على اتخاذ خيارات صعبة بإدخالهم في مواجهة ضد شركائهم.

### استعد من منافسي خصمك

مقارنة بأول تقنيتي فاعلية، تبدو هذه مثل لعبة طفل. ماذا يمكن أن يكون أكثر سهولة ومنطقاً من دفع منافسي خصمك إلى العمل ضده؟ نعرف جميعاً القول المأثور القديم: «عدو عدوي صديقي». لكن إستراتيجي الجودو لا يقتنعون بالتراجع إلى الخلف وترك أحد آخر يقوم بعملهم. متابعة الهجوم تعني اعتماد إستراتيجية تستفيد من منافسي خصمك لكبح جماحه.

هناك على الأقل ثلاث طرق مختلفة للاستفادة من منافسي خصمك. أولاً، يمكنك إضافة قيمة إلى منتجات منافسيه. ثانياً، يمكنك بناء تحالفات مع منافسيه. ثالثاً، يمكنك العمل كموزع لمنافسيه. في كل حالة، يمكنك تحقيق فائدة بجعل قيام منافسك بمحاكاة خطواتك أمراً صعباً.

### نيتسكيب: إضافة قيمة إلى منافسي الخصم

بالرغم مصاعبها الأخرى، استغلت نيتسكيب بنجاح هذه التقنية لتعزيز قوتها في معركتها مع مايكروسوفت. على الرغم من أن مايكروسوفت كانت مصممة على الفوز بحرب المتصفحات، إلا أن الدفاع عن موقعها في سوق أنظمة التشغيل والترويج له كان أولوية قصوى في كل الأوقات. وكان ذلك يعني فعل كل ما يتطلبه الأمر للقضاء على يونكس Unix، المنافس الرئيس لبرنامج مايكروسوفت الصناعي ويندوز إن-تي. طيلة التسعينيات، بقيت يونكس الحل المفضل للشبكات عالية السرعة، كبيرة الحجم، وحافظ معظم العملاء من الشركات على بيئات حاسوبية هجينة تمزج يونكس وويندوز إن-تي.

كان نظام التشغيل يقدم لمناسبي مايكروسوفت مصدراً ثميناً لتعزيز موقعهم. بتطوير تطبيقات تضيف قيمة إلى برامج يونكس، استطاعوا تقوية موقعهم بطريقة لا يمكن لمايكروسوفت مجاراتها أبداً. كما شرح بول ماريتز، رئيس قسم تطوير المنتجات في مايكروسوفت: «ليست لدينا رغبة ببيع أي شيء يتوافق مع يونكس»<sup>(33)</sup>. بقصر التطوير على برامجها فقط، كانت مايكروسوفت تأمل بإرغام الشركات التي تبحث عن أحدث وأفضل تقانة على التحول إلى ويندوز إن-تي.

استفادت نيتسكيب من هذه الفرصة بتقديم رسالة عن إمكانية عمل البرنامجين معاً كلما سُنحت الفرصة. كان مارك أندرسن أحد مؤسسي نيتسكيب يحب أن يقول: «بغض النظر عن نظام التشغيل المستخدم، يمكن استعمال نافيجيتر»<sup>(34)</sup>. إضافة إلى دعم ويندوز، ويندوز إن-تي، وماكنتوش آبل، صممت نيتسكيب برنامجها للعمل مع أكثر من ست عشرة نسخة من يونكس، تتراوح من إتش-بي يونكس HP Unix إلى سولاريز Solaris، الذي طوّره صن مايكروسيستيمز منافسة مايكروسوفت. سمح ذلك للشركات بالاستفادة من تقانات إنترنت في شبكات القائمة. وفتح ذلك سوقاً يمكن لنيتسكيب الفوز به.

في الوقت الذي استحوذت به أمريكة-أونلاين على نيتسكيب مقابل 10 مليارات دولار في 1999، كان عمل مخدّم البرامج المختلفة يشكل أكثر من 80% من عائدات نيتسكيب التي تبلغ 600 مليون دولار. وبقيت تلك حلبة اختارت مايكروسوفت ألا تخوض فيها نزلاً أبداً.

### جي-في-سي JVC: بناء تحالفات مع منافسي الخصم

تُجدي التقنية الأولى نفعاً عندما يكون لدى منافسي خصمك منتجات في السوق. يعتمد متغير ثانٍ على بناء تحالف يجذب منافسي خصمك إلى الحلبة. يمكن أن يكون هذا التكتيك فعالاً بشكل خاص في أسواق تلعب فيها المعايير العالية دوراً مهماً التي يكون مفتاح النجاح فيها أن تكون أول من يحقق توزيعاً واسع النطاق.

يمثل السوق المبكر لتسجيلات أشرطة الفيديو مثلاً تقليدياً عن هذا التكتيك في العمل<sup>(35)</sup>. كانت جي-في-سي المنافس في هذه الحالة، بمواجهة سوني، الشركة الأقوى بكثير. كانت سوني أول من سوق أشرطة الفيديو، وأطلقت صيغة بيتاماكس Betamax في اليابان في 1975. في ذلك الوقت، كانت جي-في-سي تطوّر منتجها الخاص، في-إتش-إس VHS، الذي كان يتميز بمدة تسجيل تمتد إلى ساعتين بدلاً من واحدة. لكن الشركة كانت تفتقر للقوة في التصنيع، والتوزيع، والتسويق للتنافس مع سوني وحدها.

لهذا مضت جي-في-سي قدماً في حملة كبيرة لمنح تراخيص صيغة في-إتش-إس لمصنّعين آخرين، إضافة إلى عرض إنتاج أجهزة فيديو لشركات أخرى بأسماء تجارية تحددها الأخيرة. وقّعت قائمة طويلة من منافسي سوني، منهم ماتسوشيتا Matsushita، هيتاشي Hitachi، ميتسوبيشي Mitsubishi، شارب Sharp، سانيو Sanyo، وتوشيبا Toshiba عقوداً لذلك الغرض. بعد سنة واحدة، تبّهت سوني إلى ضرورة بناء تحالف خاص بها، لكن الوقت كان متأخراً جداً آنذاك. كان كل الشركاء الجيدين أطرافاً في تحالفات أخرى.

المنافسة التي نجمت عن ذلك بين سوني ومعسكر في-إتش-إس موثقة جيداً. أثناء الأعوام الاثني عشر الآتية، خاض الطرفان حرباً قاسية، لكن في النهاية- إلى حد بعيد بفضل بناء تحالف كبير في بداية المنافسة- فازت جي-في-سي بحرب المعايير. بحلول منتصف الثمانينيات، كانت حصة سوني قد تراجعت إلى أقل من 3%، وتخلت عن صيفة بيتاماكس في 1988.

### تشارلز شواب: التوزيع لمنافسي الخصم

أظهرت تشارلز شواب براعتها في تقنية مشابهة في بداية التسعينيات عندما قررت شركة الوساطة الانتقال بقوة إلى سوق الصناديق الاستثمارية. كانت شواب قد أوجدت آنذاك موطئ قدم لها في القطاع بإنشاء سوق صناديق استثمارية تسمح للمستثمرين بالحصول على تمويل من مجموعات مختلفة بتكلفة بسيطة. بحلول 1989، كانت عمولات الصناديق الاستثمارية تشكل ما بين 10 إلى 20 مليون دولار من أرباح شواب سنوياً<sup>(36)</sup>. لكن ذلك بقي غيضاً من فيض مقارنة بفيديتي للاستثمارات، أكبر شركة للصناديق الاستثمارية في البلاد، التي كنت تدير 48 مليار دولار لمستثمريها وتجنني ما يقارب نصف مليار دولار من الرسوم كل عام<sup>(37)</sup>.

وضَّح ديفيد بوتروك الذي كن عندها رئيس قسم الوساطة في شواب:

كان لدى تشك شواب رؤية - كان يعرف أننا ينبغي أن نصبح لاعب صناديق استثمارية. لهذا كانت خياراتنا التنافس ضد فيديتي، ت. روي برايسز T. Rowe Prices، سكود Scud، وفانغارد Vanguard بمجموعة من تمويلنا الخاص. كانوا يتمتعون جميعاً بموقع رائد في

السوق، وكانت لديهم بنى تحتية. كانت لديهم أقسام للأبحاث، ومديرو تمويل. كان لديهم كادر نفتقر له.

لم يكن لدى شواب رأسمال احتياطي أو موارد إدارية لبناء تلك القدرات. إضافة إلى ذلك، شدّد بوتروك: «كانت كل تلك الشركات في ذلك الوقت أكبر منا كثيراً».

لم يكن الوضع مشجعاً. لكن بوتروك كان يفهم بشكل بديهي قوة الفاعلية كأداة تنافسية. شرح: «يأتي النجاح من محاولة إعادة ابتكار قواعد المنافسة بطريقة يجد المنافسون أن محاكاتها أمر صعب». عاقده العزم على تحويل الشركة إلى لاعب مهم في سوق الصناديق الاستثمارية، استتبط مديرو شواب خطة بارعة: السماح للمستهلكين بالحصول على تمويل استثماري عبر سوق شواب مجاناً. بدلاً من الحصول على مال من العملاء، ستجعل شواب مجموعات التمويل تدفع مقابل توزيع أموالها. كان ذلك تغييراً مهماً أكثر من مجرد إلغاء رسومها ببساطة. وكما شرح بوتروك:

إذا فكرت في العرض، ستجد أننا ذهبنا إلى شركات الصناديق الاستثمارية وقلنا لهم: «كنا نتولى إدارة صناديقكم الاستثمارية طوال ثمانية أعوام على أساس أننا طرف ثالث دون مقابل، دون أن تتحملوا أي تكلفة. نوّد منكم الآن أن تدفعوا، وبالمناسبة، إذا لم تدفعوا، سنستمر في إدارة أموالكم». لم يكن ذلك يدفع الناس للقفز من مقاعدهم والقول: «لا يسعنا الانتظار لندفع لكم». لهذا لم يكن إقناع الصناديق الاستثمارية بدفع أموال أمر سهلًا.

لكن شواب كانت لديها خطة سرية تعمل بموجبها. كان فريق الإدارة مقتنعاً أن إلغاء الرسوم سيزيد مبيعات التمويل. من أجل إثبات صوابية رأيهم، أطلقت شواب تجربة في بداية 1992، ألغيت الرسوم في عدد من مكاتب فروعها وتحملت الخسائر. يتذكر بوتروك: «بمحض المصادفة، لم يكن ذلك مخططاً - كانت مبيعات التمويل دون رسوم أكبر».

مع دليل في اليد، بدأت شواب محاولة إقناع شركات الصناديق الاستثمارية، وطلبت منهم دفع رسم سنوي يبلغ 25 نقطة أساس للأصول التي يرسلها برنامج شواب ون-سورس OneSource إليهم. لكن حتى مع ذلك، كان بيع ون-سورس صعباً. تذكر بوتروك: «كان هناك الكثير من الالتماس. عملت مع توم سيب (أحد مديرينا السابقين)، جون مكفونغل، بجِدٍ كبير». من بين عشرين شركة تمويل اتصلوا بها في البداية، لم تستجب سوى ثمانٍ منها فقط.

تم إطلاق ون-سورس في تموز 1992، وقدم للمستهلكين تمويلاً بشروط ميسرة. في العام الذي أعقب ذلك، جمع ون-سورس أصولاً بقيمة 4 مليار دولار، وتسابق مديرو التمويل للاشتراك في البرنامج، حتى عندما رفعت شواب الرسوم التي كانت تفرضها على التمويل. أثناء عامين<sup>(38)</sup>، كانت سوق من دون - رسوم قد تجاوزت نقطة التوازن عند 10 مليارات دولار وحوّلت شواب إلى ثالث أكبر موزّع للصناديق الاستثمارية في الولايات المتحدة<sup>(39)</sup>.

كانت شواب تتوقع بادئ الأمر أن تحظى بالسوق لنفسها. لم يكن لدى فيدلتي حافز اقتصادي لبيع رساميل المنافسين. استنتج بوتروك وفريقه بشكل منطقي: «فيما يخص فيدلتي، إذا باعوا رساميلهم الخاصة، سيكون

ذلك 100 نقطة أساس. إذا باعوا رساميل طرف ثالث، سيمتثل ذلك 25 نقطة أساس. لن يكون مربحاً على الأرجح فيما يتعلق بهم بيع رساميل أطراف أخرى». من ثمّ، كان بوتروك يعتقد أن مجموعات تمويل أخرى لن توحّد جهودها مع فيدلتي. «كانت فكرتنا أن الصناديق الاستثمارية لن تدع أبداً ميريل لينش وفيدلتي تبّيع رساميلها وتدفع لهم رسوماً لأنها ستخاف من قيام تلك الشركات الأخرى باستعمال ذلك كنافذة لبيع رساميل خاصة بها». كان موقع شواب، بالمقارنة، قوياً للغاية. شرح بوتروك: «شواب لا تقوم بإدارة صندوق استثماري خاص بها، وهذا يناسب المستهلك الذي يمتلك عدّة خيارات ويمتثل فرصة للقول لشركات التمويل: «سنقوم بمساعدتك فعلاً على بيع رساميلك ولن نستعمل أموالك لزيادة رساميلنا».

على عكس توقعات شواب، سرعان ما حذت فيدلتي حذوها. في تموز 1993، ألغت فيدلتي، التي كانت الصندوق الاستثماري فندز-نيتورك FundsNetwork (شبكة التمويل) الخاص بها منذ منتصف 1989، الرسوم على 195 قرض تمويل من عشر مجموعات مختلفة. بعد عام، عرضت فيدلتي قروضاً دون رسوم بزيادة قدرها 25% عن شواب: 350 إلى 282<sup>(40)</sup>. بالرغم من دخول فيدلتي إلى سوق دون-رسوم، إلا أن عمل شواب الفعّال أبقاها في المقدمة. بحلول نهاية العقد، كان لدى الشركة أكثر من 284 مليار دولار من أصول الصناديق الاستثمارية. كانت رساميل أطراف ثالثة يتم توزيعها عبر ون-سورس تشكل آنذاك 36% من إجمالي المبالغ. رساميل شواب 37%، فيما شكّلت قروض أطراف ثالثة مع رسوم الباقي. معاً، درّت رسوم خدمة الصناديق الاستثمارية أكثر من 750 مليون دولار من العائدات في 1999.

أثناء تلك المدة، بقي توزيع فيدلتي رساميل أطراف ثالثة جزءاً من حجم عمل شواب. كانت العديد من شركات التمويل بطيئة في الانضمام إليها، وبقيت متشككة في أهداف فيدلتي الحقيقية. كان مدير بارز في إنفيسكو Invesco قد أخبر نيويورك تايمز في 1994: «لا نبيع تمويلنا عبر فيدلتي. يعزى سبب ذلك إلى قضية تناقصية. من مصلحتهم بيع تمويل فيدلتي إلى عملاء. يقولون إنهم سعداء لبيع أي شيء، لكنهم يبيعون على الأرجح تمويلهم»<sup>(41)</sup>. (أعادت إنفيسكو لاحقاً التفكير في موقفها وانضمت إلى فيدلتي). إضافة إلى ذلك، لم يكن المنافسون سعيدين من قدرة فيدلتي على احتكار الاتصالات مع عملاء والحصول على أصول تتدفق إلى سوق التمويل (شيء كانت شواب تفعله أيضاً).

لكن أكبر مكابح نمو سوق فيدلتي جاء من داخل الشركة نفسها. كان مديرون قرييون من سوق وساطة التجزئة يعتقدون أن الشركة ستنجح على المدى الطويل بعرض تشكيلة واسعة من الخيارات على العملاء، إلا أن كثيراً من المديرين البارزين لم يكونوا يوافقونهم الرأي. كانت فيدلتي قد احتلت مكانة بارزة بإدارتها للأموال، وليس بتوزيعها أموال شركات أخرى. وكان المديرون قلقين جداً من أن كل دولار تحصل عليه مجموعة تمويل أخرى سيكون، إلى حد ما، على حسابهم. شرح أحد المديرين: «لديك معمل تصنيع بتمويل كبير جداً والذي من الواضح أن لديه مصلحة خاصة في الاستمرار بتصنيع منتجات تحمل علامته التجارية». من ثم، كان هناك أشخاص كثيرون في فيدلتي يعدّون شركات التمويل الأخرى منافسين لهم، وليس عملاء (مثل شواب)، وفي المعارك التي نجمت عن ذلك بشأن الإستراتيجية، في البداية على الأقل، غالباً ما كان يتم تحييد فندز-نيتورك جانباً.

بحلول نهاية العقد، كانت فيدلتي قد كبحت بعضاً من مقاومتها الداخلية. في الواقع، فيما يخص بعض مجموعات التمويل، كانت فيدلتي تتبع ون-سورس شواب. بالرغم من ذلك، من وجهة نظر شواب، كان ذلك وضعاً الكل فيه فائز. طالما كانت فيدلتي في المؤخرة، يمكن لشواب الاطمئنان في المقدمة. لكن إذا ركزت فيدلتي على التوزيع لأطراف ثالثة، ستحقق شواب بالرغم من ذلك مكاسب. أشار بوتروك: «إذا أرغمتنا فيدلتي على عرض صناديق استثمارية على أطراف ثالثة عند 25 نقطة أساس بدلاً من 100 نقطة أساس، لن يكون لديهم الكثير من القذائف في مدفعهم ليطلقوها علينا».

### استفد من منافسي خصمك

- أضف قيمة لمنتجات منافسي خصومك.
- قم بإنشاء أسواق كبيرة بيناء تحالفات مع منافسي خصومك.
- قدم قناة توزيع لمنتجات وخدمات منافسي خصومك.